



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

# PALVELUKOKONAISUUDEN JA LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMI- NEN

Ravintola Frans & Sophie

TE -  
KIJÄ/T:

Tuuli Valtonen  
MAM15S

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Tuuli Valtonen	
Työn nimi Palvelukokonaisuuden ja laadunhallinnan kehittäminen ravintola Frans & Sophiessa	
Päiväys 1.6.2018	Sivumäärä/Liitteet 64+1
Ohjaaja(t) Tanja Vornanen, Sirpa Vauhkonen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuskauppa Peeässä, ravintola Frans & Sophie	
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakaspalvelun laatua ja kuinka se toteutuu ala carte- ravintolassa. Opinnäytetyön aiheena oli Kuopiolaisen Frans &amp; Sophien ravintolan palvelun laadun tutkiminen ja sen kehittäminen. Opinnäytetyön tutkimusongelmana ja tavoitteena oli selvittää Ravintola Frans &amp; Sophien asiakastyytyväisyyden sekä palvelun laadun taso asiakkaiden näkökulmasta. Ravintolan toiminnasta pyrittiin myös löytämään yleisiä kehityskohteita. Tavoitteena oli tutkia mitä mieltä ravintolan asiakkaat ovat palvelun laadusta ja kehittää palvelun laatua tutkimuksen tulosten pohjalta. Työssä käsitellään palvelun laatua ja miten palvelun laatu muodostuu. Työn päätarjoituksena on selvittää asiakaspalvelun laadun nykytila ja löytää mahdolliset ongelmakohdat. Toisena tarkoituksena oli laatia palvelumanuaali Ravintola Frans &amp; Sophieseen. Palvelumanuaalin tarkoitus on kuvata palveluprosessi mahdollisimman tarkkaan aina pöydän varaamisesta asiakkaan ravintolasta poistumiseen asti. Palvelumanuaalin tarkoitus on tehostaa asiakaspalvelun sujuvuutta ja lisätä asiakastyytyväisyyttä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella. Kysely toteutettiin paperisena kyselylomakkeena maaliskuussa 2018 kahden viikon aikana ravintoloiden asiakaspöydissä. Kokonaisuudessaan vastauksia saatiin 128 kappaletta, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Vastaukset analysoitiin ja kuvattiin graafisesti Excel – taulukkolaskentaohjelmalla.</p> <p>Tuloksista voitiin todeta, että Frans &amp; Sophien asiakkaat pitävät yrityksen palvelun laadun tasoa korkeana. Tuloksista kuitenkin huomattiin ongelmia ravintolan palveluprosessissa ja niihin tulisi ravintolan jatkossa kiinnittää huomiota. Ongelmia ilmeni lapsiasiakkaiden huomioimisessa, asiakkaiden vastaanotossa sekä henkilökuntaan kontaktin saamisessa. Ongelmat ilmenevät yleisimmin ruuhka-aikoina.</p> <p>Tutkimuksen lopussa annettiin ravintolalle esimerkkejä siitä, millaisia kehittämistoimenpiteitä palvelun laadun parantamiseksi voitaisiin tehdä. Tutkimus ja sen tulokset esitettiin myös ravintolan henkilöstölle kokouksen muodossa.</p> <p>Palvelumanuaali ja palvelupolku on otettu henkilökunnan käyttöön sekä kirjallisesti että kuvallisesti. Vaihe vaiheelta kuvattu palvelupolku helpottaa sekä vakituista henkilökuntaa että uutta henkilökuntaa paremmin ymmärtämään palvelupolun kriittiset pisteet. Palvelumanuaalia noudattamalla pystytään tarjoamaan korkeaa- ja tasalaatua palvelua.</p>	
Avainsanat Asiakaspalvelu, palvelupolku, palvelun laatu, kyselytutkimus, kehittäminen, asiakastyytyväisyys	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Tuuli Valtonen			
Title of Thesis Development of Service and Quality Management in restaurant Frans & Sophie			
Date	1.6.2018	Pages/Appendices	64+1
Supervisor(s) Tanja Vornanen, Sirpa Vauhkonen			
Client Organisation /Partners Osuuskauppa Peeässä, restaurant Frans & Sophie			
<p>The key theme of this thesis is customer service and its quality in an à la carte restaurant. The aim of the study was to find out the customers' opinion about the service quality of Restaurant Frans &amp; Sophie, a restaurant in Kuopio, and to develop the service quality based on the results of the survey. The research problem and the goal were to determine the level of customer satisfaction and the quality of service from the point of view of a customer. The study also tried to find out development areas in the restaurant's operations.</p> <p>In the theoretical part of the thesis, there is also discussion about service quality and how it is formed. The main purpose of the work was to find out the present quality of service and possible problems in the service process. The second purpose was to compile a service manual for the Restaurant Frans &amp; Sophie. The service manual describes in detail the service process from the reservation of the table to the moment the customer leaves the restaurant. The purpose of the service manual is to enhance the smoothness of customer service and to increase customer satisfaction.</p> <p>The survey was conducted as a quantitative study. The inquiry was carried out as a paper questionnaire at the restaurant tables during two weeks in March 2018. In total 128 responses were received, so the survey can be considered reliable. The answers were analyzed, and the graphs were made by using the Excel spreadsheet program.</p> <p>The results confirmed that Frans &amp; Sophie customers rate the restaurant's service quality high. However, the survey showed problems in the service process which the restaurant should pay more attention to. There were mostly problems in receiving the customers, paying attention to the children and contacting the customer service staff. The problems occur commonly during peak periods.</p> <p>At the end of this research, examples of actions that can be used when companies wish to improve service quality were given. The results of the survey were also presented to the restaurant staff.</p> <p>Both a written and a visual version of the service manual and service path have been provided for the staff. The service manual, which describes the service path step by step, has helped both the regular and the new staff to understand the critical points of the service path better. By following the service manual, it is possible to offer high-quality service which is also of uniform quality.</p>			
Keywords Customer service, service path, quality of service, questionnaire study, customer satisfaction			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	ASIAKASPALVELU .....	8
2.1	Palvelun laatu .....	8
2.2	Laadukkaan palvelun ulottuvuudet ja kriteerit .....	10
2.3	Palvelukokemus .....	11
3	AMMATTINA ASIAKASPALVELIJA .....	13
3.1	Osaamisen taustatekijät .....	15
3.2	Vuorovaikutustaidot .....	17
3.3	Kuuntelemisen taito .....	19
3.4	Asiakaspalvelijatyypit .....	19
3.5	Palvelun tasot ja tyylit .....	20
4	ONNISTUNUT ASIAKASKOKEMUS .....	22
4.1	Asiakkaan odotusten ylittäminen ja arvon tuottaminen .....	23
5	PALVELUKOKONAISUUS .....	26
5.1	Palvelupolku .....	26
5.2	Palvelutapahtuman vaiheet .....	27
5.3	Palvelupolku ravintolassa .....	31
5.4	Palvelumuotoilu ja sen kehittäminen .....	31
6	RAVINTOLA FRANS & SOPHIE .....	33
6.1	Liiketoiminta .....	33
6.2	Kohdeyrityksen asiakastyytyväisyyden mittaustilanne ja nykytila .....	34
7	TUTKIMUS .....	36
7.1	Tavoite ja tutkimusongelma .....	36
7.2	Kvantitatiivinen tutkimus .....	36
7.3	Aineiston hankinta .....	38
8	TULOSTEN ANALYSOINTI JA PALVELUMANUAALIN LUOMINEN .....	39
8.1	Vastaajien taustatiedot .....	40
8.2	Monivalintakysymysten tulokset .....	41
8.3	Arvosanat ja avoimet kommentit .....	52
8.4	Frans & Sophien palvelupolkumalli .....	55
8.5	Päätelmät ja jatkotoimenpiteet .....	59

8.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	60
9 POHDINTA.....	62
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	63
LIITE 1: KYSELYLOMAKE.....	65

## 1 JOHDANTO

Asiakaspalvelukokemuksen parantaminen on nykypäivänä tärkein ravintola-alan toimijoiden kilpailukyky ja tulevaisuudessa palveluliiketoiminnan kehittyessä entistä asiakaslähtöisemmäksi, sen merkitys tulee entisestään korostumaan. Asiakaspalvelu on tärkeä osa asiakkaan kokemusta koko ravintola-alalla, sillä se on helpoiten muunneltavin asia, jolla voidaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, asiakkaan odotusten täyttämiseen ja ylittämiseen sekä asiakkaiden suosittelemiseen ja haalukkuuteen palata uudestaan. Asiakaskokemusta on vaikea mitata, sillä sen sisältämät asiakastyytyväisyys sekä palvelun laatu ovat aineettomia, jolloin mittauksista saamat tulokset perustuvat aina yksilöllisiin, asiakkaiden omiin kommentteihin.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli palvelukokonaisuuden laadun kehittäminen kohdeyrityksen asiakkaiden odotusten täyttämisen sekä ylittämisen mukaisesti. Kohdeyrityksenä oli Kuopiossa sijaitseva ravintola Frans & Sophie. Opinnäytetyössä ei keskitytä pelkästään selvittämään asiakastarpeita, vaan työssä tähdätään syvempään asiakasymmärrykseen sekä asiakkaan arvontuotantoon. Opinnäytetyössäni käsittelen palvelun ja laadun käsitteitä ja asioita, joista laadukas palvelu koostuu. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee asiakaslähtöisen asiakaspalvelun ja palvelun laatu teorioita. Kehittämistyön kannalta oli tärkeää määritellä, mitä asiakaspalvelulla todellisuudessa ja nykypäivänä tarkoitetaan ja mistä asiakaslähtöinen asiakaspalvelu koostuu. Tutkin asioita asiakkaan näkökulmasta ja selvitän, mitkä asiat vaikuttavat heidän kokemaansa, kuten asiakaspalvelijoiden ja muun henkilökunnan vaikutus palvelun kokonaislaatuun. Opinnäytetyöni ajatus ja tarkoitus kiteytyy Rissan (2006, 17), toteamaan lauseeseen, ”hyvä palvelu koetaan erittäin tavoiteltavaksi arvoksi”. Palvelutilanne on joka kerralla ainutlaatuinen, joka luodaan jokaisen eri asiakkaan kanssa, sillä hetkellä, kun asiakas saapuu ravintolaan jolloin palvelutilanne alkaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kohdeyrityksen palvelukokonaisuuden kehittämiskohteita ja luoda sekä etsiä niiden pohjalta ratkaisuja sekä keinoja arvoa tuottavan sekä asiakaslähtöisemmän palvelukokonaisuuden luomiseen. Työn tutkimusongelma oli: Millaiset asiat ja palvelut tuottavat arvoa Frans & Sophien asiakkaille? Työn tarkastelun näkökulman ollessa arvontuotanto ja asiakaslähtöisyys, niin tavoitteena oli kehittää ja luoda mahdollisimman asiakaslähtöinen ja arvoa tuottava palvelumanuaali kohdeyritykselle, joka antaisi vastauksen esitettyyn tutkimusongelmaan.

Kehittämistyön toteuttamiseksi ja kehitysideoiden luomiseksi järjestettiin asiakaskysely Frans & Sophien asiakkaille. Kyselylomakkeen luomisessa keskityttiin Frans & Sophien toimipisteen palvelun laadun nykytilan analysointiin, asiakkaiden kokemusten ja palvelupolun tarkastelemiseen. Lisäksi tutkimuksen toteuttamisprosessissa hyödynnettiin jo aikaisempien tutkimuksellisesti kerättyjen tietojen tuloksia. Lähtökohtana kyselyn toteuttamiselle oli yrityksen nykytilan tunnistaminen palvelun laadun suhteen ja kerätä yhteen asiakaspalvelussa syntyvä tieto, jota analysoimalla voitaisiin keksiä ja ideoida parannuksia asiakaspalveluun ja koko palvelukokemukseen. Onnistuneella asiakaspalvelukokemuksella tässä kehittämistyössä tarkoitetaan asiakkaan positiivista tai neutraalikokemusta, joka koostuu tiedollisista sekä tunneperäisistä tekijöistä.

Asiakaskyselytutkimus käsitteli asiakkaan kokemaa laatua ravintolan palvelukokonaisuuden eri osa-alueiden kohdalla sekä millä tavoin ravintolan asiakkaat kokevat hyvän palvelun. Tutkimuksen toteutus tehtiin kvantitatiivisella strukturoidulla lomakekyselyllä, johon otannaksi saatiin 128. Tutkimus toteutettiin 5.3.2018 - 17.3.2018 välisenä aikana. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää yrityksen palvelukokonaisuuden kriittiset pisteet asiakkaan näkökulmasta sekä keinot, joilla palvelun laatuun voitaisiin vaikuttaa, jotta palveluita voisi kehittää mahdollisimman asiakaslähtöisiksi. Tutkimuksen tuloksien pohjalta luotiin palvelumanuaali joka auttaa koko palvelun tuottamiseen osallistuvan henkilökunnan ymmärtämään laadukkaan asiakaspalvelun merkitys. Tutkimuksen tuotoksena luotu palvelumanuaali antaa selkeän kuvan siitä, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan sekä kuinka laatuvaatimukset toteutuvat kyseisessä toimipisteessä. Palvelumanuaalia noudattamalla kyseinen toimeksiantaja pystyy tarjoamaan tasapuolisesti tasalaatuisia palvelua riippumatta ajankohdasta tai siitä, että kuka palvelutapahtumaa hoitaisi. Palvelumanuaali sisältää myös vaihe vaiheelta kuvatun palvelupolun, joka kuvaa eri työvaiheiden lisäksi sen, kuinka asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisissä vuorovaikutustilanteissa tulee käyttäytyä. Palvelupolku on kuvattuna kirjallisesti sekä kuvainnollisesti. Palvelumanuaali on osana Ravintola Frans & Sophien työntekijöiden perehdytysmateriaalia. Palvelupolun kuvaamisen tarkoituksena on tehostaa asiakaspalvelun sujuvuutta, sen tasalaatuisuutta sekä sen parantamista juuri niissä palvelupolun kontaktipisteissä joissa tutkimuksen tulokset osoittavat olevan parantamisen varaa asiakkaan näkökulmasta.

Tutkimuksen tulokset tuottivat arvokasta tietoa ravintolan asiakkaista. Tulokset osoittivat, että palveluhenkilöstön asiakaspalvelu-, myynti-, sekä muut vuorovaikutustaidot ovat pääosin laadukasta. Sen sijaan eri prosessit palvelutapahtuman aikana kaipaivat kehittämistä. Lisäksi, selväksi kehittämiskohteeksi osoittautuivat lasten sekä asiakkaiden huomioiminen. Tutkimuksen tulokset ja kehitysideat esitettiin osastopalaverissa koko osaston henkilökunnalle 10.4.2018.

Toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyössäni saatuja tuloksia kehittäessään toimintaansa. Kehitysideoiden toteutus ja seuranta jää opinnäytetyön tekijän sekä ravintolapäällikön vastuulle.

Valitsin opinnäytetyöni aiheen kesällä 2017 mutta lopullinen aihe ja rajattu aihealue muodostuivat minulle vasta 2018 alkuvuodesta. Aiheen valinta perustui omaan kiinnostukseeni ja mielenkiintoni tätä aihetta kohtaan. Olen työskennellyt 10 vuotta ravintola-alalla asiakaspalvelun parissa ja niistä viimeiset neljä vuotta olen työskennellyt kyseisessä kohdeyrityksessä, ravintolan salin puolella. Opinnäytetyön aihe on ammatillisesti mielenkiintoinen sekä hyödyllinen, sillä asiakaspalvelu on aina ollut lähellä sydäntäni. Mielestäni asiakaspalvelun laatu on nykypäivän ja tulevaisuuden vahvin kilpailutekijä ravintola-alalla. Itse olen työssäni aina kiinnittänyt erityistä huomiota asiakaspalvelun laatuun ja haluan työlläni edistää työyhteisömme asiakaspalvelun laadun pysyvyyttä, tasalaatuisuutta sekä sen parantamista. Toimin työpaikkaohjaajana sekä perehdyttäjänä, joka on suuri peruste sille, että haluan kehittää työlläni myös perehdytysprosessia. Kesäkuussa 2018 astun ravintolan salin vuoropäällikön asemaan. Tämän myötä, olen tarkastellut työni aihealueita entistä enemmän johtavan ja ohjaavan roolin silmin.

## 2 ASIAKASPALVELU

Asiakaspalvelu on asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen kohtaaminen ja kanssakäyminen, jossa yrityksen arvot ja suhde asiakkaaseen ilmentyvät asiakaspalvelijan toiminnassa (Aarnikoivu 2005, 16). Asiakaspalvelun perustehtävä on tehdä asiakkaat onnelliseksi, kuitenkin yrityksen kannalta mahdollisimman kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Palvelu on sitä, mistä asiakas maksaa. Vaikka palvelut ovat aineettomia, ne sisältävät myöskin konkreettisia osia, jotka esimerkiksi ravintolassa ovat ruoka ja juoma. (Ylikoski 1999, 17.)

Palvelu muodostuu näkyvästä- ja näkymättömästä osasta. Näkymätön osa sisältää esimerkiksi asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisen vuorovaikutuksen. Näkyvä osa on aineellista ja sitä on helpompi mitata sekä määritellä. Näiden kahden osan keskinäinen tasapaino on edellytys toimivalle palvelukokonaisuudelle. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 225.)

Asiakaspalvelun päätehtävänä on tuottaa onnea asiakkaille. Tämä edellyttää, että asiakas on tyytyväinen sekä että hän kokee ja tuntee, että palvelu, jota hän saa, vastaa hänen tarpeisiinsa. Tärkein asiakaspalvelijan taito on ymmärrys asiakkaan näkökulmasta ja hänen asemaansa asettuminen. (Pesonen ym. 2002, 59.) Jokainen yrityksen jäsen on asiakaspalvelijan roolissa, tapahtuisiko kohtaaminen sitten kasvojen kautta, puhelimen kautta, sähköpostitse, tekstiviestitse tai Internetin välityksin. (Pesonen ym. 2002, 64 - 65.)

Asiakaspalvelu on muuttunut yhä asiakaslähtöisemmäksi ja myyntivetoisammaksi, tämän vuoksi yritykset kiinnittävät entistä enemmän huomiota koko asiakaspalvelun perusrakenteisiin. Asiakaskohtaamisille annetaan yhä enemmän arvoa ja asiakkaiden odotuksia ja mielikuvia palvelun osalta pyritään selvittämään yhä tarkemmin.

### 2.1 Palvelun laatu

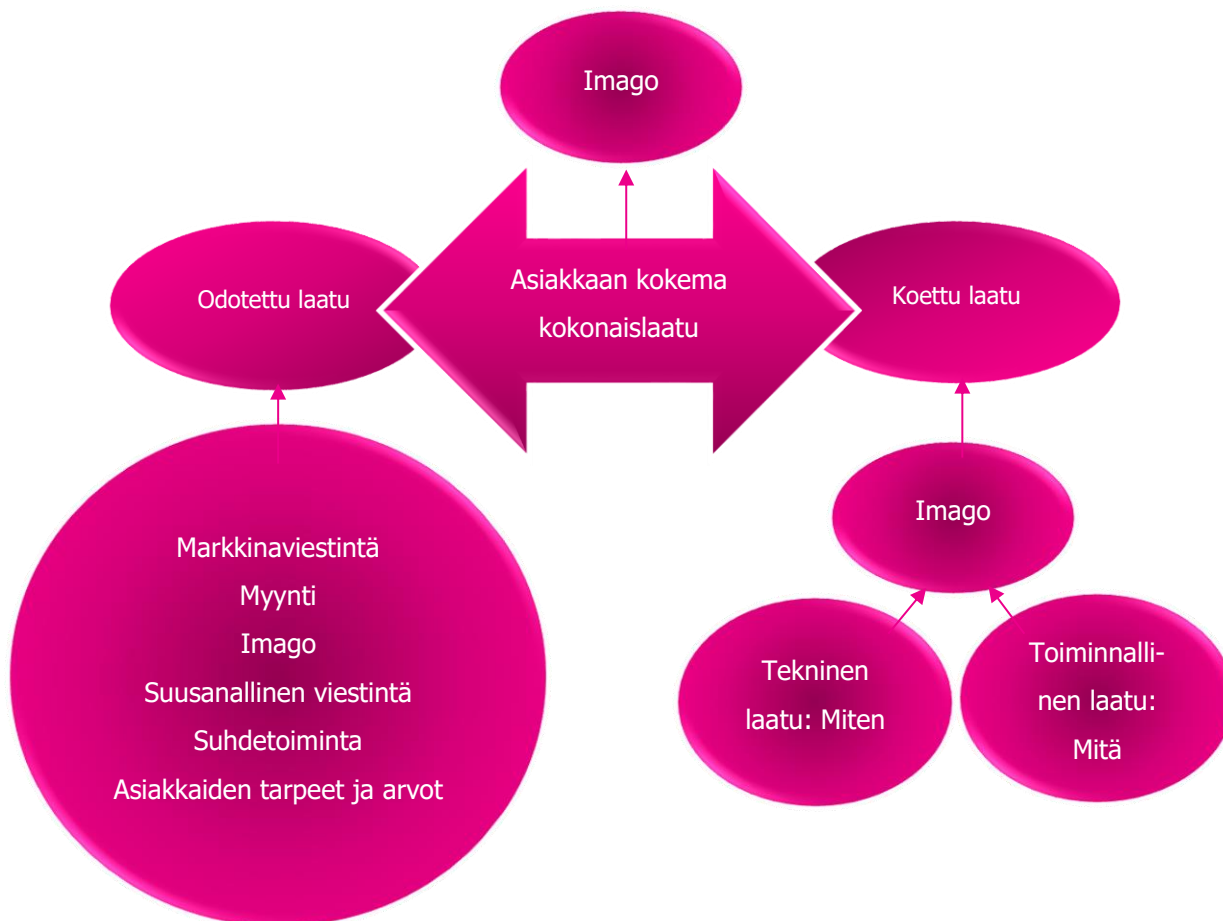
Laatu on käytännössä ihan mitä tahansa. Tärkeintä laadun muodostumisen kannalta on se, että miten asiakas kokee laadun. Palvelun laatu koostuu monista eri tekijöistä (Kuvio 1) ja sen voi määrittellä usealla eri tavalla. Palvelujen onnistuminen muodostaa asiakkaalle henkilökohtaisen mielikuvan, johon sisältyy palveluodotusten ja kokemusten vertailu. Asiakkaat arvioivat laatua heidän muodostamastaan henkilökohtaisesta mielikuvastaan. Asiakas on se, joka lopullisesti tulkitsee sekä määrittää palvelun laadun sekä kuinka se vastasi hänen odotuksiaan. Tästä syystä palvelun laatua tarkasteltaessa, tulisi asiakaspalvelijan asettaa aina itsensä asiakkaan asemaan. Palvelun kokonaislaatu, jonka asiakas kokee, syntyy hänen odotetusta- sekä koetusta palvelun laadusta. Palvelukokemuksen vastatessa tai jopa ylittäessä asiakkaan omat odotuksen, on palvelu silloin onnistunut ja asiakas on tyytyväinen laatuun. (Grönroos 2009, 98–100.)





KUVIO 1. Laadun muodostuminen asiakkaan näkökulmasta (Bergström 2009, 190.)

Asiakkaan odotetusta palvelun laadusta ja hänen kokemastaan palvelun laadusta muodostuu lopullinen palvelun kokonaislaatu. (Kuvio 2) (Grönroos 2009, 98–105.)



KUVIO 2. Kokonaislaadun muodostuminen (Grönroos 2001, 105.)

Kokonaislaatu muodostuu teknisestä ja toiminallisesta laadusta. Tekninen laatu on lopputuloslaatua, joka syntyy yrityksen kanssa käydystä vuorovaikutuksesta. Lopputuloslaatu koetaan, vaikka palveluhenkilöstön ja asiakkaan vuorovaikutus on ohi sekä koko palvelun tuotantoprosessi on päättynyt. Teknisen laadun arvioimisessa kyse on ongelmien teknisistä ratkaisuista ja juuri tästä syystä ne ovat usein objektiivisia. (Grönroos 2001, 100–101; Grönroos 2007, 73–74.) Teknisellä laadulla tarkoitetaan esimerkiksi ravintolassa tarjottavia juomia sekä ruokia.

Toiminnallinen laatu käsittää asiakkaan kokeman tuotanto- sekä kulutusprosessin muodostavan kokonaisuuden ja kuinka asiakas kokee palvelun jota hän saa. Toiminnallisesta laadusta puhuttaessa asiakkaan palvelusta muodostamaan käsitykseen vaikuttavat esimerkiksi henkilökunnan käyttäytyminen, ulkoinen olemus, toimintatavat sekä asiakkaalle puhuminen. Asiakkaiden on helpompi arvioida teknistä- kuin toiminnallista laatua. Joissain tilanteissa tapa, kuinka palvelu suoritetaan, on tärkeämpi asiakkaalle kuin palvelun lopputulos. Asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun lopullisesti vaikuttava tekijä on yrityksen imago. Hyvä imago voi pelastaa monet yrityksen tai palveluhenkilökunnan epäonnistumiset. Huono imago vahvistaa asiakkaiden huonoja kokemuksia sekä lisää epäonnistumisien riskiä ja niiden negatiivisia vaikutuksia. (Grönroos 2001, 100–101; Grönroos 2007, 73–74.)

Asiakkaat arvioivat tarkasti palvelun laatua ja mitä he saavat yrityksen kanssa käydystä vuorovaikutuksesta. Yrityksen näkökulmasta tämä vastaa palvelun kokonaislaatua, todellisuudessa se vastaa ainoastaan teknistä laatua. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa kuitenkin myös se, mitä tapahtuu itse prosessissa. Tällöin kyse on toiminallisesta laadusta. Tekninen- sekä toiminnallinen laatu ovat yhtä tärkeässä roolissa. Kilpailuetu yritykselle syntyy juuri näiden kahden laatu-ulottuvuuksien ollessa kohdillaan sekä tasapainossa toistensa kanssa. (Grönroos 2009, 103–104; Pakkanen ym. 2009, 48.)

## 2.2 Laadukkaan palvelun ulottuvuudet ja kriteerit

Palvelun laatu on hankalasti määriteltävä käsite ja se on hyvin moniulotteinen. Tärkeimmät palvelun laadun käsitteeseen sisällyttävät ulottuvuudet ovat:

- Luotettavuus
- Reagointikyky
- Vakuuttavuus
- Empatiakyky
- Konkreettisuus

Ulottuvuuksista luotettavuus on hyvin yksiselitteinen. Asiakkaan täytyy pystyä luottamaan siihen, että hän saa yrityksen lupaaman mukaista palvelua. Reagointikyky tarkoittaa, että asiakkaiden toiveisiin reagoidaan mahdollisimman nopeasti. Empatiakyvyllä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan saama palvelu saa hänet tuntemaan olonsa tärkeäksi ja välitetyksi, se vaatii henkilökunnalta taitoa ottaa omakseen asiakkaan ongelmat. Konkreettisuus puolestaan käsittää kaikki fyysiset materiaalit, kuten

välineet ja laitteisto. Laadukkaan palvelun tarjoaminen on helppoa laadukkailla välineillä. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 127 - 129.)

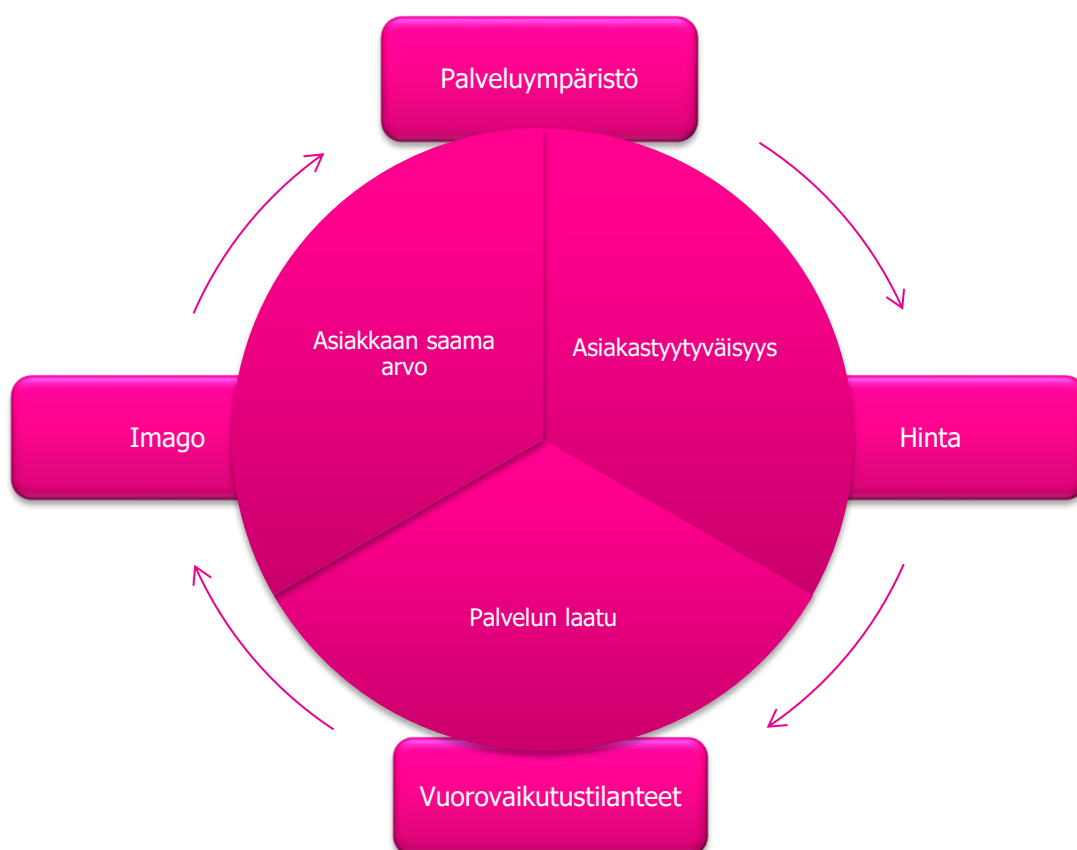
Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa erityisen paljon asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutus. Asiakkaan kokemukseen palvelusta vaikuttavia asioita ovat myös yrityksen toimintatavat sekä muut asiakkaat. Koko palvelukokonaisuus kärsii siitä, jos jokin sen osa-alue aiheuttaa tyytymättömyyttä asiakkaassa. (Pesonen ym. 2002, 44.)

Laadukas palvelu sisältää kuusi eri kriteeriä:

1. Henkilökunnan ammattitaito. Asiakas luottaa yrityksen sekä sen henkilökunnan tietotaitoon, fyysisiin resursseihin sekä siihen, että järjestelmät ovat toimivia.
2. Henkilökunnan käyttäytyminen ja asenne. Henkilökunta käyttäytyy niin, että asiakas kokee olevansa huomioitu jokaisessa tilanteessa.
3. Henkilökunnan helposti lähestyttävyyys ja joustavuus. Asiakkaan on helppo tavoittaa yritys ja hänen on helppo saada palvelua. Yrityksen tulee pyrkiä myös suhtautumaan joustavasti asiakkaan muuttuviin tarpeisiin.
4. Luotettavuus. Yrityksen toiminta täytyy olla uskottavasti asiakkaan etujen mukaista.
5. Normalisointi. Jos odottamatonta tai konflikteja tapahtuu, on asiakkaalla oltava varmuus siitä, että yrityksen toimintatavat ovat oikeat.
6. Maine. Asiakas luottaa yrityksen toimintaan ja että hän saa rahalleen vastineen sekä että yrityksellä on hyväksyttävät arvot sekä suorituskriteerit (Grönroos 2000, 74.)

### 2.3 Palvelukokemus

Palvelukokemukseen vaikuttavia asioita on palvelun laatu, asiakastyytyväisyys sekä arvo, jonka asiakas saa saamastaan palvelusta (Kuvio 3), joka on kuvaus siitä, kuinka paljon hyötyy palvelusta omaan panostukseensa verraten. Fyysiset puitteet sekä henkilökunnan loistava asenne ovat suuressa asemassa palvelukokemukseen. Hinta taas vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen. Mikäli hinta on hyvä, on asiakas tyytyväinen. Yksittäisten palvelutilanteiden onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen. Palvelukokemus voi olla myönteinen asiakkaalle, vaikka jokin palvelutilanne olisikin epäonnistunut. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun laatua, asiakkaan tyytyväisyyttä ja asiakkaan saamaa arvoa ei voida tarkastella yksittäin, vaan jokainen yksittäinen osa-alue vaikuttaa kokonaisuuteen, asiakkaan palvelukokemukseen. (Ylikoski 1999, 153–155.) Positiivinen ja ammattitaitoinen henkilökunta takaavat laadukkaamman palvelun sekä tyytyväisemmät asiakkaat (Leppänen 2005, 137, 143).



KUVIO 3. Palvelukokemuksen syntyminen (Ylikoski 1999, 154.)

### 3 AMMATTINA ASIAKASPALVELIJA

Palvelu on yksi ratkaisevimmista tekijöistä asiakkaan valitessa ravintolaa. Asiakas valitsee ravintolan, jossa hänet huomioidaan ja jossa häntä kunnioitetaan. Onnistuneen asiakaspalvelutilanteen luomiseksi tarvitaan monien eri osa-alueiden hallitsemista, tietoa ja taitoa.

Asiakaspalvelijalle on asetettu suuret vaatimukset ja näin ollen, asiakaspalvelu kuuluu stressaavimpien ammattien joukkoon. Jokainen asiakas on erilainen yksilö, joilla on omat odotuksensa ja vaatimuksensa. Asiakaspalvelijan päätehtävänä on, että asiakas on tyytyväinen, silloin vaativat asiakaspalvelutilanteet voivat aiheuttaa omat haasteensa. Vuorovaikutuksella sekä kontaktin luomisella on suuri merkitys asiakaspalvelutilanteissa. Siksi hyvä oman mielen hallinta, asiantuntemus, oikea asenne, hyvä ihmistuntemus sekä hyvät vuorovaikutustaidot ovat ominaisuuksia, joita jokaisen palveluammattissa olevan tulisi kehittää. (Marckwort & Marckwort 2011, 9.)

Asiakaspalvelussa merkittävin hetki on se, kun asiakas saapuu ravintolaan, eli asiakkaan vastaanotto ja tervehtiminen. Asiakkaan ollessa tyytymätön saamiinsa makunautintoihin, saa asiakaspalvelija hyvällä palvelulla asiakkaan tyytyväiseksi. Kun taas, jos makunautinnot kohtaisivat tai ylittäisivät asiakkaan odotukset, niin huono palvelu ei pelasta silloin tilannetta.

Ravintolassa työskentelevän palveluhenkilöstön täytyy olla asiakaspalveluhenkistä sekä asiakaspalvelun merkityksen ja sen tärkeyden hyvin sisäistäneitä. Asiakaspalveluhenkisyys edellyttää myös rohkeaa ja luontevaa lähestymistä asiakkaaseen sekä uskallusta ottaa asiakaskontakti katsomalla silmiin ja tervehtimällä iloisesti. Asiakaspalvelun ammattilainen on aidosti kiinnostunut asiakkaastaan ja hänen hyvinvoinnistaan ja hän pitää elämyksien tuottamista asiakkaalle ikään kuin työnsä päätehtävänä. Asiakaspalvelutyössä edellytetään monenlaisia taitoja: ulospäin suuntautuneisuutta, vuorovaikutustaitoja, esiintymiskykyä, edustavaa ulosantia ja käytöstapoja, siistiä ulkoista olemusta sekä tarkomkuutta ja positiivista asennetta. Ravintola-alan ammattitaito muodostuu erilaisista ammatitiloista. Ravintolatyön luonne vaatii asiakaspalvelijalta erityisen paljon yhteistyöhalukkuutta, hyvää paineensietokykyä, joustavuutta sekä sitkeyttä. Ravintola-alan kaikissa ammateissa täytyy työntekijältä löytyä reippautta, nopeutta, vastuuntuntoa ja luotettavuutta. Etuina työssä on myös kärsivällisyys, luovuus, huolellisuus ja järjestelmällisyys. Voisimme siis todeta, että ravintola-alalla työskentelevän täytyy taitaa moni asia. Jokaisella työntekijällä on omat vahvuudet sekä heikkoudet, työntekijän on siis tärkeä ymmärtää, mitä kehittämistarpeita hänellä on omassa osaamisessaan. Hyvin toimivassa työyhteisössä osataan hyödyntää työntekijöiden vahvuudet sekä vahvistaa heidän heikkouksiinsa, esimerkiksi erilaisia vahvuuksia omaavan työparin avulla. Työntekijöiltä odotetaan sitoutumista työpaikkaansa ja työyhteisöönsä, oikeaa asennetta, vastuunottamista sekä pelisääntöjen kunnioittamista ja noudattamista. Oikean asenteen rakentavat muun muassa oman järjen käyttö, kyky reagoida nopeasti ja ongelmatilanteiden havaitseminen ja niiden ratkaiseminen. Vaikka lähtökohtaisesti tavoitteena onkin täydellinen palvelu, täytyy virheiden ja epäonnistumisien sattuessa osata toimia oikein, niin että asiakkaalle jää positiivinen kokemus ja enne kaikkea, että asiakaspalvelija oppii virheestään. (Koppinen, Kumpulainen, Lehto, Manninen, Niskanen, Pettilä, Salmi, Viitala 2002, 226 – 229.)

Asiakaspalveluhenkilöstön rooli palvelutilanteiden onnistumisien kannalta on merkittävä ja laadukas asiakaspalvelu on yrityksen suurin kilpailuetu. Asiakkaan on tunnettava itsensä tärkeäksi ja palveluksi. Lahtisen & Isoviitan mukaan (2001, 42) hyvä asiakaspalvelu on kaikkien opittavassa oleva taito. Taitava asiakaspalvelija kohtelee asiakkaita yksilöinä, heidän tarpeitaan, tuntemuksiaan ja persooniaan kunnioittavasti. Avain onnistumiseen on asiakastuntemus, eli tieto siitä, millaista kohtelua asiakkaat haluavat. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54.)

Asiakaspalvelijan asenteet, uskomukset, ennakkokäsitykset, ajankäyttö, sanavalinnat, kehonkieli sekä läsnäolo tilanteissa vaikuttavat paljon palvelutilanteen onnistumiseen. Kaikki lähtee jo alkutervehdyksestä, jolloin asiakas saa mielikuvan asiakaspalvelijasta ihmisenä ja käsityksen siitä, nauttiiko hän työstään. Tärkeä osa asiakaslähtöisyyttä on kiinnostus asiakkaaseen ja auttaminen kiperissäkin tilanteissa. Tällöin asiakaspalvelijan ja asiakkaan välille syntyy side, joka lujittaa luottamusta. Tärkeitä asiakaspalvelijan piirteitä on lukemattomia, mutta tärkeimpinä on: hyvät vuorovaikutustaidot, avoimuus, rehellisyys sekä antaumus tehdä kaikkensa asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi asettamalla hänen rooliinsa. (Selin & Selin 2005, 161.)

Aarnikoivun mukaan asiakaspalvelijan tärkeimmät ominaisuudet ovat oikea palveluasenne, asiakkaan odotuksien huomioiminen, niihin vastaaminen sekä niiden ennakoiminen (Aarnikoivu 2005, 59). Hyvä asiakaspalvelija omaa hyvät viestintätaidot, on yhteistyökykyinen, palveluhalukas, joustava sekä ammattitaitoinen (Lahtinen & Isoviita 2001, 54; Pesonen ym. 2002, 126). Hänen minäkäsityksensä on myönteinen eli hän tiedostaa omat vahvuudet ja mahdollisuudet. Hän ilmaisee itseään positiivisella ja aidolla tavalla (Pesonen ym. 2002, 125 - 126). Lisäksi hyvältä asiakaspalvelijalta tulee löytyä hyvät tunneälytaidot ja eräänlaisia tunnustelijan kykyjä. Valitakseen oikean lähestymistavan asiakkaaseen hänen tulisi tunnustella ja tunnistaa asiakkaan mielihaluja ja toiveita. Asiakaspalvelijan tulisi pystyä muuntautumaan asiakkaan perusteella, joka vaatii rautaista ammattitaitoa ja tilanneherkkyyttä. (Aarnikoivu 2005, 99.) Esimerkillinen asiakaspalvelija kokee ammattiihmiyyttä ja tiedostaa sekä käsittää oman toimintansa merkityksen (Aarnikoivu 2005, 59).

Asiakaspalveluhenkilöstön on oltava joustava ja henkilöstöllä täytyy olla tilanneherkkyyttä, sillä asiakkaat ja asiakaspalvelutilanteet on hyvin erilaisia. Asiakaspalvelun täytyy olla sujuvaa ja nopeaa mutta nekään ominaisuudet eivät korvaa ammattitaitoa ja osaamista. Huonosti tuotettua ydinpalvelua ei enää voi pelastaa ystävällisyydellä ja miellyttävyydellä. Asiakaspalvelijan ilmeet, eleet ja muu toiminta voi tehdä palvelusta huonolaatuista, vaikka palveluprosessin osat, hymy ja puhe olisivatkin kunnossa. Monet asiakkaat aistivat kuinka asiakaspalvelija suhtautuu heihin ja kuinka aitoa palvelua hän saa. Asiakas voi kokea palvelun halventavaksi ja vähätteleväksi yllättävänkin monesta tekijästä, joita jokainen asiakaspalvelija ei tiedä. (Lahtinen ym. 2007, 44.) Asiakkaan luottamuksen synnyttäminen voi onnistua pienilläkin toimenpiteillä. Asettuminen asiakkaan rooliin, rohkeus ja yllätyksellisyys voivat synnyttää luottamuksen asiakkaalle. Kaikki vuorovaikutustilanteet asiakkaan kanssa antavat mahdollisuuksia saavuttaa asiakkaan luottamus ja sitä myötä menestyksekkäämpi ja kilpailukykyisempi liiketoiminta. Tämä onnistuu kaikkein parhaiten kasvotusten käydyssä palvelussa, jolloin asiakaspalvelija pääsee hyödyntämään parhaiten vuorovaikutustaitojaan. Asiakkaan kohtaaminen

kasvatusten edellyttää asiakaspalvelijalta palveluiden ja tietojärjestelmien hallitsemista sekä tunne- ja viestintätaitoja. (Ylikoski ym. 2006, 106.)

### 3.1 Osaamisen taustatekijät

Saarisen mukaan asiakaspalvelijaan liittyvät ominaisuudet ovat persoona, motivaatio, kyvyt ja taidot, tunneäly, asenne ja arvot. Liike - energia, joka ohjaa toimintaamme, koostuu useista eri motiiveista. Motivaation latinankielinen kantasana viittaa liikkeeseen. Joskus yksittäiset motiivit voivat olla ristiriidassa keskenään. Motivaatio heijastuu ulospäin varsinkin käynnistäessä toimintaa sekä energian määrästä, jota siihen on käytetty. Sitoutuminen ja aito halu jonkin asian eteen ovat helposti aistittavissa, varsinkin tunnetasolla tarkastellen, josta useat motiivit ammentavat voimaansa. (Saarinen 2002, 31 – 32.)

#### Persoona

Persoona voisi kutsua toimintamme ytimeksi. Persoona on jokaiselle ominainen ja se antaa meille ainutlaatuisen tavan tiedostaa, reagoida sekä antaa asioille merkityksen. Persoona rakentuu perintötekijöiden, jokaisen kokemusten ja elämän, ympäristön sekä oppimisen kautta. Meillä jokaisella on omat piirteemme, jotka eivät säily muuttumattomina läpi elämän, vaan nykyisten persoonallisuusteorioiden mukaan persoona on prosessimainen, joka muuttuu koko elämän ajan. Persoonan vaikutukset käyttäytymiseen näkyvät esimerkiksi ihmisen ulospäinsuuntautuneisuudessa sekä halusta vaikuttaa toisiin ihmisiin ja asioihin. (Saarinen 2002, 32.)

#### Kyvyt

Ihmisillä on omia yksilöllisiä lahjakkuuksia, kuten esimerkiksi matemaattisia, verbaalisia tai sosiaalisia kykyjä. Tunneälyn kyvyt ovat esimerkiksi empaattisuus, vaikuttavuus sekä sosiaalisuus. Nämä tunneälyn kyvyt viittaavat selkeästi ihmisen kehityshistoriaan sekä ihmisen persoonallisuuteen. Vuorovaikutustaidot ovat ihmisen oppimisen kannalta mukautuvaisempia kuin esimerkiksi empatiakyky. Vuorovaikutustaitoja joutuu harjoittamaan väistämättä päivittäin. Sosiaaliset taidot ovat muita taitoja tärkeämpiä, sillä ne vaikuttavat suoraan hyvän elämän laatuun. (Saarinen 2002, 33.)

#### Tunneäly

Tunneäly sisältää henkilökohtaisia, emotionaalisia sekä sosiaalisia kykyjä ja taitoja, jotka vaikuttavat ihmisen kykyyn selviytyä ympäristön aiheuttamista vaatimuksista ja paineista. Tunneäly voidaan luokitella metataidoksi, jossa taitoja, kykyjä ja persoonallisuutta kyetään hyödyntämään kokonaisvaltaisesti. Tunneälystä on suuri apu selviytyä arjessa ilmentyvissä tilanteista ja haasteista. (Katainen, Lipponen ja Litovaara, Duedecim 2006.)

Tunneälyn muodostavat oman itsensä (intrapersoona) ja toisen kanssa (interpersoona) toimeen tulemiseen liittyvät tekijät (Saarinen 2002, 20). Kykyä nähdä itsensä arvokkaana ja itsenäisenä henkilönä, tarkoittaa että ihminen tulee oman itsensä kanssa toimeen. Silloin ihminen pystyy ymmärtämään omia ajatuksiaan ja sitä kautta hallitsemaan paremmin tunteitaan. Tasapaino oman itsensä

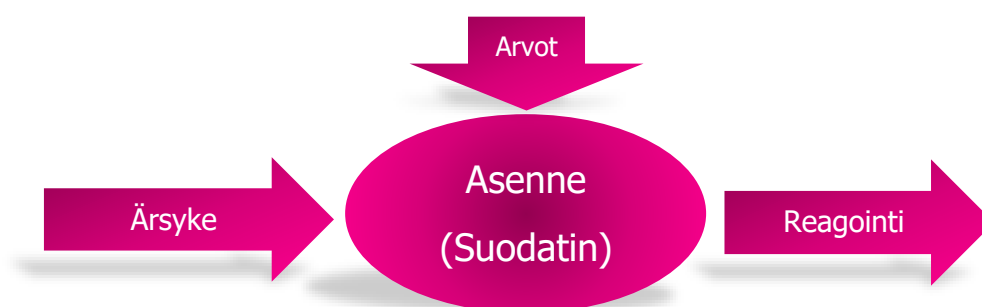
kanssa edellyttää realistista tuntemusta omista vahvuuksista, heikkouksista, omasta tyylistään, kiinnostusta psykologiaan sekä kykyä asettua ulkopuolelle itsestään erittelemään ja katsomaan eri tilanteita. Oman itsensä kanssa tasapainossa oleva ihminen pystyy hahmottamaan paremmin ongelmatilanteiden syyn ja mistä niissä on todella kysymys: omista tunteista, ajatuksista vai ulkoisista asioista. (Saarinen 2002, 32.)

Toisten kanssa toimeen tuleminen vaatii aitoa kiinnostusta muista ihmisistä ja taito asettua heidän asemaansa. Kyse on myös siitä, onko ihmisellä kykyjä mukautua joukkoon ja tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, luopumatta kuitenkaan omasta tyylistään. Sosiaaliset kyvyt omaava ihminen osaa lukea toisia ihmisiä paremmin, ymmärtää toisten viestejä, osaa kuunnella ja sopeutuu muuttuviin tilanteisiin menettämättä omaa itsenäisyytensä. (Saarinen 2002, 20.)

#### Arvot ja asenne

Kaiken perustana huippu asiakaspalvelijalle on oikeat arvot ja asenteet (Nieminen & Tomperi 2008, 23). Asiakkaalle arvoa tuottava palvelu edellyttää henkilöstön oikean asennoitumisen asiakkaaseen. Asiakaspalvelijalla täytyy olla aito halu palvella ja perehtyä asiakkaaseen, tavoitteenaan asiakkaan odotusten täyttäminen. (Aarnikoivu 2005, 59.) Asiakaspalvelija, jolla on oikea asenne työhönsä, on oma-aloitteinen, sisukas ja hänellä on jatkuva halu kehittyä (Nieminen & Tomperi 2008, 23).

Ihmisen asennetta voi ajatella tietynlaiseksi suodattimeksi (Kuvio 4). Asenteiden kautta opittu reagoititapa on asiakaspalvelutyön kannalta erityisen merkityksellinen. Uuden asenteen myötä tehtävät hoituvat paremmin. (Havunen 2000, 16.)



KUVIO 4. Ihmisen asenne (Havunen 2000, 25.)

Arvot ohjaavat ihmisen valintoja, motivoivat sekä vaikuttavat reagoititapaan. Työn ollessa merkityksellistä sekä arvokasta asiakaspalvelijalle, hänellä on silloin kutsumus työhönsä sekä intohimoa työstänsä kohtaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 25.)

Helinin (2011, 13) määrittelemänä, työn arvot kuvastavat ihmisen työmoraalia, johon kuuluu rehellisyys, palvelualltius, empaattisuus, avoin vuorovaikutus sekä positiivinen ajattelu. Lisäksi korkean työmoraalin omaava henkilö haluaa kehittää itseään, hän ajattelee sekä toimii taloudellisesti ja tehokkaasti ja hän haluaa jatkuvasti kehittää tuotteita sekä palveluita. (Helin 2011, 13.)



## Motivaatio

Yrityksen avain menestykseen on ennen kaikkea motivoitunut henkilöstö. Ihmisen motivaatio ilmenee sillä, kuinka tehokkaasti hän suuntaa energiansa, tunteensa sekä älynsä. Motivaatiossa on kyse ihmisen käyttäytymisestä, valintojen tekemisestä sekä kestästä, mitä tekeminen vie. Työntekijän, työn sekä työympäristön vuorovaikutuksen tuloksena syntyy työmotivaatio. Työmotivaation syntyyn vaikuttaa: odotukset, kokemukset, kannustukset, tarpeet sekä palkkiot. Palkka on näkyvin ulkoisista palkkioista mutta motivaation edellytysten täyttyminen on tätä tärkeämpää, joita ovat esimerkiksi: työn merkityksen sisäistäminen, valinnanmahdollisuus työn suorittamisessa sekä uralla etenemismahdollisuudet ja pätevyyden tiedostaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 31 – 39.)

## 3.2 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutus koskettaa meitä kaikkia ja jokainen siinä oleva osapuoli vaikuttaa toisiinsa. Jokainen oppii vuorovaikutusta läpi elämänsä. Vuorovaikutus on sosiaalisen kanssakäymisen lisäksi myös tapa, jolla ihmiset vaikuttavat ja vastaavat toistensa toimintaa. Hyvällä vuorovaikutuksella yksilöiden tunne omasta arvokkuudesta ja merkityksestä vahvistuu. (Thl 2015.)

Vuorovaikutukseen tarvitaan vähintään kaksi ihmistä, joiden välillä tapahtuvalla aktiivisella toiminnalla pyritään vaikuttamaan toisen henkilön käyttäytymiseen, asenteisiin, tunteisiin ja ajatuksiin. Viestinnän avulla saadaan käytännön asiat onnistumaan, jolloin mielikuvia ja merkityksiä voidaan jakaa yhdessä sekä tehdä asiat ja käsitykset yhteisiksi. (Silvennoinen 2004, 15 - 18.)

Asiakaspalvelijan täytyy olla valmis palvelemaan asiakkaita ja etsimään ratkaisuja heidän ongelmiinsa, näin asiakkaat kokevat, että heitä kuunnellaan ja heihin paneudutaan. Puhumalla asiakkaalle täytyy asiakaspalvelijan paneutua asiakkaan arvomaailmaan ja sitä kautta viestiä heille tuttuja käsitteitä käyttäen. Vuorovaikutuksen täytyisi vahvistaa yrityksen kuva ammattimaiseksi sekä luotettavaksi asiakkaalle. (Pesonen ym. 2002, 96.) Jokaisen asiakaspalvelijan työssä oikeanlaisen vuorovaikutuksen syntymistä hankaloittaa kiire, jota helpottaa kuuntelemisen taito. Kun osaa pysähtyä tilanteisiin ja kuunnella asiakasta, on silloin vuorovaikutuskin helpompaa. (Silvennoinen 2004, 34.)

Ihmisen sosiaaliset taidot ovat suuressa roolissa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ihmisillä on erilaisia tapoja viestiä sosiaalisissa tilanteissa. Viestintä voi olla sanallista sekä sanatonta, mutta molempien tarkoitus olisi luoda toimiva suhde toiseen ihmiseen. Sanallinen viestintä on puhumista, johon liittyy esimerkiksi äänenpainot sekä koko kielen käyttö. Sanaton viestintä on esimerkiksi ilmeet, eleet sekä koko kehon kieli.

Hyvän viestinnän edellytyksiä ovat:

- Tilannearviointi
- Yhteinen kieli
- Havainnointi
- Pysähtyminen

- Kuuntelu
- Keskustelu
- Ihmistuntemus
- Tunteiden hallinta ja tuntemus
- Ympäristö- ja asiayhteydet

Viestejä otetaan vastaan aistien avulla. Kanavat täytyvät olla avoimena molempiin suuntiin, että viestit välittyisivät. Viestintä on onnistunutta silloin, kun sanoma ymmärretään sen lähettäjän tarkoittamalla tavalla. Hyvän vuorovaikutuksen ja viestinnän osa-alueet ovat sanoman muotoilu, sen lähetys sekä sen vastaanottaminen. (Eno-käsikirja.pdf 2012.)

Viestintäprosessi saa alkunsa ihmisen halusta ilmasta omia ajatuksiaan eteenpäin muille. Sanoman välittämiseen voi riittää pelkkä ele tai ilme, mutta suurin osa viestinnästä tapahtuu suullisesti tai kirjallisesti. Sanallisessa viestinnässä ihminen voi kuvailla asioita yksityiskohtaisemmin kielen avulla. Erilaisia vuorovaikutustyyliä ovat ohjaava, ystävällinen, hallitseva, uhmainen, aggressiivinen, epävarma, alistuva ja joustava. (Kuvio 5).

<b>Ystävällinen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kohtelias ja ymmärtäväinen</li> <li>•Hyvä kuuntelija</li> <li>•Luotettava</li> <li>•Avoin</li> </ul>
<b>Ohjaava</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ohjaava ja opettava</li> <li>•Huolehtiva mutta ei dominoiva</li> </ul>
<b>Hallitseva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hallitseva ja paremmuuttaan esille tuova</li> <li>•Alistava, käskevä ja arvosteleva</li> </ul>
<b>Uhmainen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Uhitteleva ja kiukkuinen</li> <li>•Sääntöjä rikkova ja kapinoiva</li> <li>•Sopeutumaton</li> <li>•Toisia pilkkaava ja ivaava</li> </ul>
<b>Aggressiivinen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Erimielinen</li> <li>•Käskevä ja arvosteleva</li> <li>•Riitaa haastava</li> </ul>
<b>Epävarma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Huono itseluottamus</li> <li>•Pelokas</li> <li>•Päättämättömyys</li> </ul>
<b>Alistuva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Itseään aliarvioiva</li> <li>•Pelokas ja turhautunut</li> <li>•Varovainen</li> </ul>
<b>Joustava</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Myöntäväinen ja miellyttää muita ihmisiä</li> <li>•Luottaa muihin ihmisiin</li> <li>•Helposti periksi antava</li> </ul>

KUVIO 5. Vuorovaikutuksen eri tyyliä (ENO-käsikirja.pdf 2012.)

### 3.3 Kuuntelemisen taito

Suurimmalla osalla ihmisistä on normaali kuulo, mutta se ei suinkaan tarkoita sitä, että löytyykö jokaiselta taito kuunnella. Kuuntelemista voidaan pitää kuulemisen aktiivisempana tasona. Kuuntelemisen taidolla on suuri merkitys asiakaspalvelutyössä sillä se osoittaa kunnioitusta toiselle ihmiselle. Aktiivinen kuuntelu on vastaanottavaista, keskittynyttä, kunnioittavaa sekä kärsivällistä.

Keinoja hyvään kuuntelemiseen:

- Katsekontakti puhujaan
- Asento on suuntautuneena hieman puhujaan päin
- Reagointi puhujaan ilmein, elein, välisanoin ja nyökkäyksin
- Kiinnostus puhujaan – kyseenalaista
- Epäselvyyden selvittäminen
- Keskittyneisyys puhujaan
- Osoitus että puhujaa seurataan. (ENO-käsikirja.pdf 2012.)

### 3.4 Asiakaspalvelijatyypit

Marckworttien (2011, 102 - 103) mukaan asiakaspalvelijoissa on kaksi erilaista ihmistyyppiä: ihmiskeskeinen ja asiakkeskeinen. Ihmiskeskeiselle asiakaspalvelijalle ominaista on empaattisuus, rakkaus asiakkaitaan kohtaan sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Ihmiskeskeinen asiakaspalvelija saa nautintoa toisten ihmisten miellyttämisestä ja ihmissuhteet ovat heille tärkeitä. Asiakassuhteiden hoitaminen on heille helppoa ja luontevaa. Asiakkaat arvostavat ihmiskeskeisen asiakaspalvelijan palvelua ja toimintaa. Ihmiskeskeisen asiakaspalvelijan heikkoudet ovat mielensä pahoittaminen sekä liiallinen energian kuluttaminen vastoinkäymisiin. Vaarana on myös, että yrityksen etu jää asiakkaan edun varjoon. (Marckwort & Marckwort 2011, 102–103.)

Asiakkeskeiselle asiakaspalvelijalle ominaista on kiinnostus tuotteista ja palveluista, yksityiskohtaisuus sekä päämäärätietoisuus. Asiakkeskeisen asiakaspalvelijan toiminta on tehokasta ja hänen toimintansa voi olla enemmän yrityksen edun mukaista kuin asiakkaan edun. Asiakkeskeisen asiakaspalvelijan palvelu voi tuntua asiakkaasta kylmältä ja kontaktin saaminen voi tuottaa hankaluuksia. Epäonnistunut asiakaspalvelutilanne ei aiheuta asiakkeskeiselle palvelijalle erikoisempia tunnetasoja ja hänelle on ominaista syyttää asiakasta epäonnistumista. (Marckwort & Marckwort 2011, 103.)

Kummassakin asiakaspalvelijatyypissä löytyy hyviä- sekä huonoja puolia. Ihanneasiakaspalvelija onkin näiden kahden eri asiakaspalvelijatyypin yhdistelmä (Marckwort & Marckwort 2011, 103). Ihanneasiakaspalvelija hallitsee vuorovaikutustaidot sekä hän arvostaa asiakkaitaan. Hänellä on tuotetuntemusta ja kiinnostus kehittää tuotteita sekä palveluita. Asiakaspalvelutilanteet sujuvat häneltä luonnostaan ja hän osaa rakentaa luottamuksen itsensä ja asiakkaan välille, pitäen johdon kuitenkin itsellään. (Marckwort & Marckwort 2011, 104.) Ihanneasiakaspalvelijalta löytyy monta eri piirrettä, joista listasin tärkeimmät Alasen, Mälkiän ja Sellin mukaan (2005, 18) (Kuvio 6).

## Ihanneasiakaspalvelija

- Ahkera ja päämäärätietoinen
- Pääprioriteettina asiakas
- Hyvät keskustelu- ja kuuntelutaidot
- Hyvä ihmistuntemus
- Suunnitelmallinen
- Kilpailuhenkinen
- Kunnianhimoinen, halu kehittyä
- Ulospäinsuuntautunut
- Positiivinen ja iloinen
- Elegantti
- Osaa verkostoitua ja luoda asiakassuhteita
- Kokenut ja kypsä

KUVIO 6. Ihanneasiakaspalvelijan profiili (mukaiillen Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 18.)

### 3.5 Palvelun tasot ja tyyli

Asiakaspalvelutyylejä on monia erilaisia. Kuitenkin usein tyyleistä yksi on hallitseva ja mahdollisesti mukanaan yksityiskohtia muista tyyleistä. Asiakaspalvelutyylejä ovat: peruspalvelu, ystäväpalvelu, kuningaspalvelu ja elämyspalvelu. Asiakaspalvelutyyleillä on monta eroavaa tekijää jotka käyvät ilmi tarkemmin jokaisen tyylin esittelyssä. Palveluhenkilöstön käyttäytyminen voi olla luonnollista, ystävällistä ja epämuodollista. Asiakaspalveluroolit vaihtelevat aina palvelukonseptin mukaisesti. Tyypillisimpiä rooleja ovat muodolliset, joille ominaista on erityisen kohteliaasta palvelua korostava tyyli, joka poikkeaa usein jo totutusta palvelusta. Tämä tyyli on erottuvaa jolloin se herättää asiakkaassa erityistä kiinnostusta ja jää usein poikkeuksellisen vahvana asiakkaan mieleen. (Reinboth 2011, 38.) Asiakaspalvelutyylejä erottava tekijä liittyy usein siihen, että kuinka hyvin asiakkaat otetaan yksilöinä huomioon. Joissain palvelukonsepteissa lähtökohtana voi olla suunnilleen samanlaisen palvelun tuottaminen, jolloin asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita ei kyetä toteuttamaan. (Reinboth 2011, 38.)

Peruspalvelu on usein samanlaista, persoonatonta, jossa toimintatapoja ja tuotteita ei muunneta asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaisiksi. Peruspalvelu on epämuodollista mutta pääosin ystävällistä joka vastaa yrityksen strategiassa määriteltä palvelulupausta. Asiakkaita ei nähdä yksilöinä vaan suurempana massana. Peruspalvelu vastaa tasoa, johon useimmat yritykset pyrkivät. Peruspalvelu ei ole riittävä kilpailuetu yritykselle, vaan palvelun laatu on nostettava korkeammalle tasolle, jotta palvelu jäisi asiakkaan mieleen. (Reinboth 2011, 38.)

Ystäväpalveluksi voisi kuvata palvelua, joka on tuttavallista, epämuodollista ja jossa asiakas otetaan huomioon yksilönä ja hänen tarpeidensa tyydyttäminen on muodostunut sydämenasiaksi. Ystäväpalvelun tarkoituksena olisi luotettavan suhteen luominen asiakkaaseen, joka tuntuisi asiakkaasta henkilökohtaiselta. (Reinboth 2011, 39.)

Kuningaspalvelu on muodollisempaa, eikä siinä ole tarkoituksena tavoitella tuttavallista suhdetta asiakkaaseen. Palvelu on hyvin huomaavaista sekä kohteliasta. Nimensä mukaan, asiakasta kohdellaan kuin kuningasta ja tuotteet, palvelut sekä toimintatavat ovat luotu tarjoamaan asiakkaille juuri sellaista kuin he haluavat. Tarjonnassa korostuvat usein ylellisyys sekä merkkituotteet, joihin panostaminen luo asiakkaalle merkittävää lisäarvoa. (Reinboth 2011, 39.)

Elämyspalvelu on asiakasta viihdyttävää palvelua. Sen tuottaminen voi perustua henkilökunnan yksilöllisiin avuihin, yrityksen palvelukonseptiin tai roolituksiin palvelutapahtumissa. Elämyspalveluiden tuottamisessa vaarana voi olla, että se voi ylittää hyvän käytöksen rajat tai, että palvelu on yleensä samanlaista kaikille. Onnistuakseen, elämyspalvelu tarvitsee laajan asiakaskunnan sekä jatkuvaa uudistamista ja kehittämistä. (Reinboth 2011, 39.)

## 4 ONNISTUNUT ASIAKASKOKEMUS

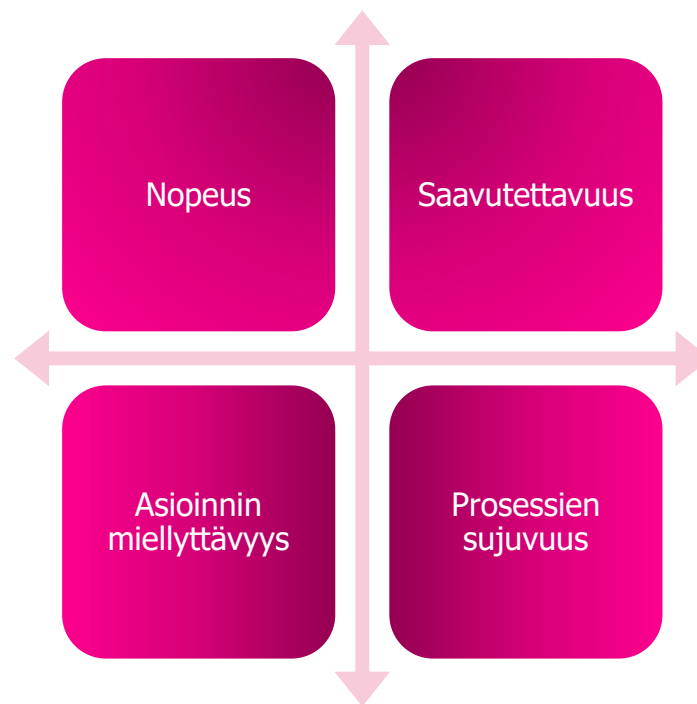
Asiakaskokemus on palvelukokemusta huomattavasti laajempi käsite ja termillä tarkoitetaan paljon enemmän kuin asiakastyytyväisyys. Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat asiakkaan odotukset, yrityksen palvelut ja yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa voi kestää sekunneista viikkoihin, mutta tärkeimpänä on luottamus, jonka vuorovaikutus synnyttää asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille. Asiakaskokemuksia ei tehdä yksin vaan ne tehdään yhdessä.

Asiakaskokemuksessa on kysymys asiakkaan muodostamasta käsityksestä yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta. Tähän vaikuttavat asiakkaan tunteet, kohtaamiset sekä mielikuvat, ja näihin kaikkiin yritys voi vaikuttaa. Ennen asiakassuhteen solmimista asiakaskokemukset muodostuvat mielikuvakokemuksesta, ostokokemuksesta ja käyttökokemuksesta. Asiakaskokemuksen kokemuspolku alkaa siis asiakkaan omista mielikuvista, tämä tapahtuu ennen varsinaista osto- ja palveluprosessia. Tämän jälkeen asiakkaalle syntyy varsinaiset palveluun ja ostoon liittyvät kokemukset ja lopulta niiden käyttökokemukset. Yrityksen on vaikea täysin vaikuttaa siihen, minkälaisen kokemuksen asiakas muodostaa, sillä siihen vaikuttaa monet eri yksittäiset asiat, jotka voivat olla emotionaalisia- sekä rationaalisia kokemuksia. (Lehtinen, Vismaduetto 2013; Questback Oy 2014; Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Asiakaskokemus muodostuu kokemuspolusta joka sisältää kaikki ne hetket, joissa asiakas kohdataan. Hetket, joissa asiakas kohdataan, voidaan nimittää kohtaamispisteiksi. Kohtaamispisteitä voidaan myös kutsua totuuden hetkiksi, joissa yritys luo tai menettää asiakkaan luottamuksen. Tämä osoittaa sen, että jokainen hetki asiakkaan kanssa on merkittävä. (Lehtinen, Vismaduetto 2013.)

Asiakaskokemus on silloin onnistunut, kun asiakas saadaan haluamaan lisää. Tämä edellyttää asiakkaan minäkuvan ymmärtämistä ja tukemista, yllätysten ja elämysten luomista sekä erottavuutta ja kaikkea sitä, jolla tavalla jäädään asiakkaan mieleen. Elämykset synnyttävät voimakkaita ja positiivisia tuntemuksia, joihin liittyy monenlaisia positiivisia vahvoja tunteita, kuten ilo, onni ja ilahtuminen. Asiakaskokemuksen muodostuminen tapahtuu sekä järki- että tunnetasolla. Järkitasolla asiakkaan tyytyväisyys syntyy esimerkiksi käytännön asioista, kuten tuotteen tai palvelun hinta, laatu tai ominaisuudet. Tunnetasolla asiakkaan tyytyväisyys syntyy hyvästä suhteesta palveluntarjoajan kanssa, jolloin hän kokee, että häntä kuunnellaan ja arvostetaan. (Carú & Cova 2007, 3.)

Löytänen ja Kortesus mukaan, hyvän asiakaskokemuksen elementit ovat: nopeus, saavutettavuus, prosessien sujuvuus sekä miellyttävyys asioinnissa. (Kuvio 7). Tunneyhteyden luominen asiakkaaseen on ensiarvoisen tärkeää, sillä asiakaskokemuksen synnyttämisessä on aina enemmän tunnetta.



KUVIO 7. Hyvä asiakaskokemus (Gerdt & Korkiakoski 2016, 229.)

#### 4.1 Asiakkaan odotusten ylittäminen ja arvon tuottaminen

Asiakkaiden odotusten ylittäminen asettaa haasteita palveluntarjoajille, sillä asiakkaat ovat erilaisia ja heillä on täysin erilaiset toiveet ja odotukset palvelulta. Siksi tärkeintä asiakaspalvelukohtaamisissa olisi kyetä löytämään asioita joita asiakas arvostaa ja huomioida asiakas hänen odotuksiensa mukaisesti. Myös erilaisten asiakkaiden toiveita ja odotuksia olisi hyvä verrata keskenään, että palvelut ja tuotteet pystytään kohdentamaan mahdollisimman laajalle kohdeyleisölle. Tämän myötä asiakaspalvelua voi kehittää niin, että se ylittäisi jokaisen asiakkaan odotukset. Odotusten ylittäminen ei tapahdu välttämättä kokonaisvaltaisesti yksittäisen työntekijän toiminnassa, vaan useimmiten yksittäisten asiakaskohtaamisten yhteydessä. Kuitenkin, molemmat tavat tuottavat asiakkaalle arvoa. Systemaattisella odotusten ylittämällä haetaan sitä, että palvelu ei olisi täysin sattumanvaraista eli kohtaaminen asiakkaan kanssa sisältäisi samoja elementtejä. Tämä vaatii asiakaskunnan rajaamista siten, että valitaan joukko, johon panostetaan ja siten yritys saisi suosittelijoita. Yrityksen tulisi tarjota jotain sellaista, mitä kilpailijat eivät tarjoa ja panostaa yksityiskohtiin, joilla jäisi asiakkaan mieleen. (Zeithaml 2009, 80.) (Löytänä & Korkiakoski 2014, 120–122.)

Asiakkaan odotukset ylittävä kokemus syntyy seuraavista asioista:

- aitous
- henkilökohtaisuus
- relevanttisuus
- räätälöitävyys
- oikea-aikaisuus

- kestävyys
- jaettavuus
- tunteisiin vetoava ja yllättävä, näkyvästi arvokas jälkeen ja ennen palvelun. (Löytänä ja Korteso 2011, 34.)

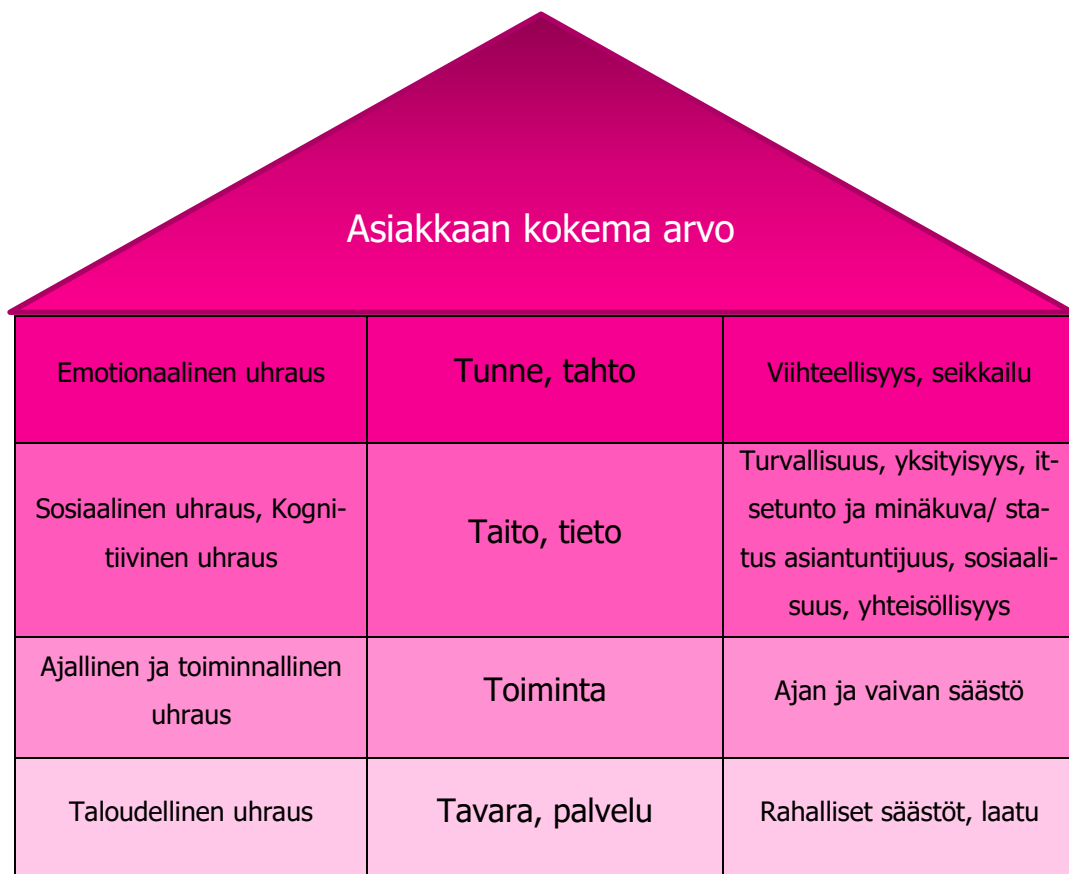
Yrityksestä riippumatta, liiketoiminnan tarkoituksena on aina tuottaa voittoa yritykselle. Jotta yritys tuottaisi voittoa, edellyttää se arvon tuottamista asiakkaille. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat koko ajan entistä dynaamisien ja heilahtelevien markkinoiden alla. Tällöin yritys voi menestyä ainoastaan toiminnalla, joka tuottaa arvoa asiakkaalle. (Kotler 2009, 76.) Asiakkaat eivät itse osta tuotteita ja palveluita, niistä saamiaan hyötyjä. Asiakkaat haluavat löytää ratkaisuja, jotka muodostaisivat arvoa heille itsellensä. (Grönroos 2001, 25–27.) Asiakkaan odotus siis on, että hänen ostama tuote tai palvelu tuottaisi hänelle arvoa. Arvo määrittää sen asiakkaan saaman kokonaishyödyn hänen ratkaisutaan suhteessa hänen tekemään kokonaisuhraukseen, josta hänelle on aiheutunut rahallista, ajallista ja vaivannäköä koskevia kustannuksia. Hyvä asiakaspalvelu merkitsee arvon kasvua, mikäli hinta ei nouse samassa suhteessa. Ydinpalvelun lisäarvo voi olla myös hyvä palvelu, kuten asiakaspalvelu. (Grönroos 1998, 81.)

Asiakkaan asioitaessa ravintolassa, hän kokee saamansa ruoan ja palvelun hyväksi, tämän lisäksi hän kokee ystävälliset tarjoilijat miellyttäväksi. Tavoitteena olisi, että asiakas kertoisi muille osapuolille kokemastaan palvelusta ja sen tuottamasta arvosta. Siksi olisi tärkeää, että asiakaspalvelija oppisi tunnistamaan arvoelementit, jotka hän antaa palvelullaan asiakkaalle. Asiakaspalvelijan tunnistettuaan palvelunsa arvoelementit, olisi hänen helppo hyödyntää niitä viestiessään asiakkaalle. Viestintä tulisi pyrkiä tapahtumaan aina arvoelementtien mukaisesti. Asiakaspalvelijan olisi varmistettava, että asiakas on ymmärtänyt mistä hänen ostamansa tuotteen tai palvelun hinta on muodostunut ja miksi hän on ostanut sen. Tämän myötä asiakkaan on helpompi tunnistaa, mikä hänelle on tuonut lisäarvoa. (Anderson & Kerr 2003, 138.) Asiakas vertaa saamaansa kokonaishyötyä rahalliseen menetykseensä sekä palvelun käytöstä aiheutuvaan vaivannäköön. Palvelusta aiheutuvaa vaivannäköä on esimerkiksi palvelun odotusaika tai pöydän varaaminen etukäteen. Asiakkaan vertaillessa kaikkia edellä mainittuja asioita, syntyy hänelle mielikuva arvosta, jonka palvelu on hänelle tuottanut. Asiakkaan mielikuva pohjautuu hänen persoonaansa, odotuksiinsa sekä tarpeisiinsa. (Ylikoski 2001, 153–155.)

Lisäarvo muodostuu useimmiten palvelusta. Asiakas voi kokea lisäarvoa monella eri tavalla, esimerkiksi erilaisissa vuorovaikutus tilanteissa sekä muista tekijöistä, jotka yllättävät asiakkaan positiivisesti. Vuorovaikutuksesta syntyvä lisäarvo muodostuu siitä, kuinka vaivatonta asiointi on ollut asiakkaalle. Psykologisen lisäarvon tuottaminen asiakkaalle tapahtuu esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa asiakas ostaa tuotteen sen tunnettavuuden vuoksi. Lisäarvoa voi syntyä mistä vain ja lisäarvoa on siis kaikki se, joka nostaa asiakkaan palvelukokemuksen yli perusarvon. (Stroback, Blomqvist, Dahl ja Haegers 2003, 21–37; Horovitz 1992, 16 - 17.) Lisäarvon tuottaminen edellyttää syvällistä asiakasymmärrystä.



Asiakasarvo muodostuu monesta eri tekijästä (Kuvio 8). Hyödyt, joita asiakas saa (palvelu, tavara, toiminta, taito, tieto, tahto ja tunne) on kuvattu kuvan oikeassa laidassa. Mitä korkeammalle tasolla nouseaan, sitä hankalampi arvoa on mitata. Kuvan ylemmällä tasolla olevat arvon tekijät ovat laadullisia, kun taas alempana olevat ovat määrällisiä arvon tekijöitä. Kuvan vasemmalla puolella on asiakkaan tekemät uhraukset saavuttaakseen arvon. Asiakas muodostaa arvon vertaillen tekemiään uhrauksiensa määrää saavutettuihinsa hyötyihin. Jos uhraukset ovat pienemmät kuin saavutetut hyödyt, hyödyke saa arvoa. (Kääriäinen 2013.)

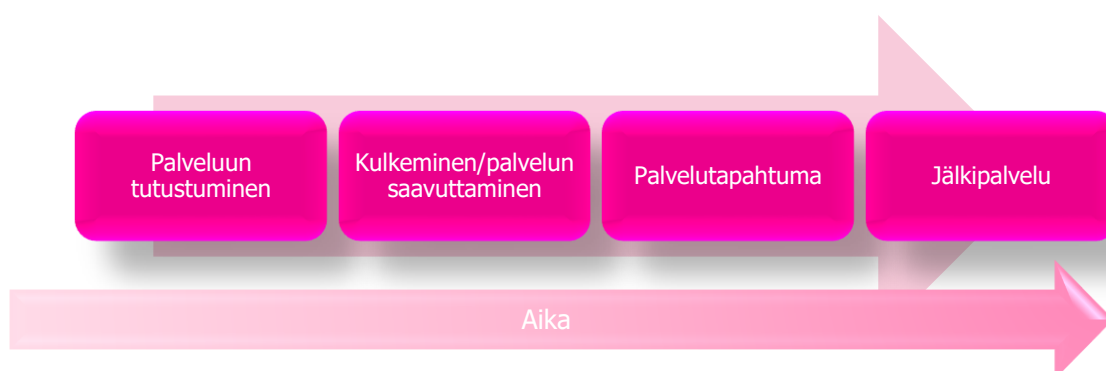


KUVIO 8. Asiakkaan kokema arvo (Kääriäinen 2013.)

## 5 PALVELUKOKONAISUUS

### 5.1 Palvelupolku

Palvelupolku muodostuu useista palvelutuokioista ja se on palvelumuotoilun menetelmä. Palvelutuokio on yksittäinen episodi, osa palvelukokonaisuutta, jonka asiakas kokee. Palvelupolkua voidaan kuvailla aika-akselin avulla (Kuvio 9). Palvelutuokiot pitkin palvelupolkua kuvaavat tärkeimpiä vaiheita asiakkaan kuluttaessa palvelua. Palvelutuokiot muodostuvat lukemattomista kontaktipisteistä. (Tuulaniemi 2011, 78 – 79.)



KUVIO 9. Palvelupolun palvelutuokiot (Tuulaniemi 2011, 79.)

Palvelupolun vaiheittaisella kuvauksella (Kuvio 9) voidaan keskittyä jokaiseen sen eri osa-alueeseen yksityiskohtaisemmin. Suunnittelun ensimmäinen vaihe määrittelee, millainen osa otetaan tarkasteltavaksi palvelupolusta. Näin ollen se voi olla vain yksi osa koko palvelupolusta. Palvelupolun voi jakaa osiin, asiakkaalle muodostuvan arvon mukaisesti. Nämä osat ovat esipalvelu, ydinpalvelu sekä jälkipalvelu. Esipalvelu on esimerkiksi asiakkaan tutustumista palveluun sähköisten kanavien kautta ennakkoon. Ydinpalvelu on se osa, joka tuottaa asiakkaalle todellisen arvon. Jälkipalvelu on toiminta palvelutapahtuman jälkeen, esimerkiksi asiakaspalvelu. (Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Palvelupolun kontaktipisteet kuvaavat palvelun ominaispiirteitä, joihin liittyy aina haasteita ja mahdollisuuksia. Kontaktipisteiden tarkoitus olisi edistää palvelun kokemista. Niissä voi kuitenkin olla palvelukokonaisuutta häiritseviä tekijöitä, esimerkiksi yrityksen tietojärjestelmiä tuottavan yrityksen yhteensopimattomuus. Epäkohdat palvelussa voivat vaikuttaa asiakkaan kokemaan kokonaisuuteen, sillä asiakas ei erittele palvelun eri osia. (Tuulaniemi 2011, 81 - 82.) Kontaktipisteissä saadaan tietoa asiakkaan toiveista ja käyttökokemuksista, jotka auttavat kehittämään toimintaa enemmän asiakaslähtöisemmäksi. Asiakasymmärryksen kautta yritys voi oivaltaa uusia tapoja tuottaa ja tarjota palvelua asiakkailleen. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristö, esineet sekä toimintatavat. Ihmiset muodostuvat palvelua kuluttavista asiakkaista sekä palvelua tarjoavista asiakaspalvelijoista. Ympäristönä voi olla joko fyysinen tila tai virtuaalinen maailma. Palveluihin liittyy usein myös esineet, joita voivat olla esimerkiksi kanta-asiakaskortti. Palvelun toiminn-

tatavat ovat sovittuja käyttäytymismalleja, jotka ohjaavat asiakaspalvelijoita ja muuta palveluhenkilöstöä toimimaan oikein. (Tuulaniemi 2011, 80–82.) Palvelupolun avulla voidaan havainnollistaa yrityksen palvelukonseptia. Palvelutuokiot ja kontaktipisteet antavat ymmärrystä ja merkityksen palvelukonseptille. Palvelupolku vastaa kysymyksiin; miten palvelua tuotetaan, kuinka se vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja millaiset vaatimukset se asettaa palvelun tuottajalle. (Tuulaniemi 2011, 189.)

## 5.2 Palvelutapahtuman vaiheet

Asiakkaan käynti palveluyhteisössä voidaan jakaa eri vaiheisiin. Vaiheiden tunnistaminen on tärkeää, jotta asiakaspalvelulla voidaan tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa. Eri vaiheille on usein asetettu erilaisia tavoitteita ja myös keinot vaihtelevat vaiheittain (Kuvio 10). (Lahtinen & Isoviita 1994, 32.)



KUVIO 10. (Lahtinen & Isoviita 1994, 32.)

Palvelun epäonnistuminen yksittäisessä vaiheessa voi saada asiakkaan reagoimaan kielteisesti koko palvelukokonaisuuteen. Lopullisen kokonaisarvosanan palvelun onnistumisesta luo asiakas. (Lahtinen & Isoviita 1994, 33.)

### Saapumisvaihe

Palvelutapahtuman ensimmäinen vaihe on hetki, kun asiakas saapuu palveltavaksi. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on onnistua luomaan hyvä ensivaikutelma. Tähän kuuluu myös palvelun käytön varmistaminen sekä palveluista kertominen. Ensivaikutelman luonti on hyvin ratkaisevassa asemassa asiakkaan muodostamaan lopullisen kokonaiskuvaan palvelusta. Hyvällä ensivaikutelmalla on mahdollista saada anteeksi mahdolliset virheet palvelutapahtuman aikana. (Lahtinen & Isoviita 2004, 48.)

Ensimmäinen kontakti yritykseen tapahtuu asiakkaan astuessa palveluympäristöön. Palveluympäristön tulisi olla siisti ja houkutteleva. Ulkoinen ympäristö toimii ikään kuin yrityksen käyntikorttina. Palveluympäristön, eli miljöön lisäksi tärkeänä osapuolena täytyisi ottaa huomioon opasteiden helppoluokisuus, sijoitteluihin sekä niiden näkyvyyteen. Toimivan palvelukuvan luovat palvelupisteet, laitteet,

kalusteet ja niiden saavutettavuus. Asiakkaalle muodostuu käsitys usein ennen varsinaista ihmiskontaktia. (Lahtinen & Isoviita 2004, 48.)

Asiakkaan joutuessa odottamaan omaa palveluvuoroaan, oliko se sitten puhelimesta tai paikan päällä odottamista, synnyttää se usein asiakkaassa kielteisiä mielikuvia. Tähän vaikuttaa suuresti osin myöskin muiden asiakkaiden määrä samaisessa palvelutapahtumassa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 48.)

Asiakaspalvelijan oheisviestintä eli hänen eleet ja äänenkäyttö muodostavat asiakkaalle todellisen kuvan palvelualltiudesta. Oheisviestinnällä on suurempi vaikutus asiakkaaseen kuin esimerkiksi asiakaspalvelijan käyttämällä sanoilla, sillä oheisviestintä synnyttää asiakkaalle palvelutapahtuman ensimmäisen mielikuvan. Oikean tunnelman palvelutilanteisiin luovat ystävällinen palvelutyyli sekä hymy. Oikeanlainen asenne sekä sanavalinnat on tärkeitä palvelutilanteissa, ja näissä onnistuttua ylimielinen ja kielteinen tunnelma saadaan vältettyä. Lämmin hymy, aitous sekä tervehtiminen jokaisessa tilanteessa luovat asiakkaalle tunteen, että hän on tärkeä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 48.)

Katsekontaktin luominen on tärkeää palvelutilanteessa. Asiakaspalvelijan on pystyttävä ottamaan asiakas vastaan katsekontaktilla, vaikka hän palvelisikin samanaikaisesti toista asiakasta. Silmiin katsominen välittää asiakkaalle heti hyvän kuvan palvelusta. Ystävällinen katse helpottaa lähestymistä ja luo positiivisen ilmapiirin. Myönteisen vaikutelman asiakkaalle tuo myös oikeanlainen äänenkäyttö palvelutilanteessa. Matala, selkeä, ystävällinen, rauhallinen, vaihteleva sekä virheetön äänenkäyttö ovat myönteisen äänen ominaisuuksia. Monotoninen, katkeileva ja hidas puhuminen taas luo asiakkaalle kielteisen kuvan palvelusta. Tutkimukset osoittavat, että hidas puhuminen luo luottamusta asiakkaalle, sillä silloin asiakas ehtii ottaa kantaa esitettyihin asioihin. Ihmisten välinen etäisyys vaikuttaa myös palvelusta muodostuneeseen kuvaan. Jokaisella on oma henkilökohtainen tilantarpeensa, joka usein määräytyy ihmisen kulttuurin mukaan. Liiallinen läheisyys voidaan kokea häiritsevänä, kun taas liika etäisyys voi vaikuttaa jopa torjuvalta. Kättelyetäisyys koetaan olevan sopiva etäisyys työelämässä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 50.)

### Myyntikeskusteluvaihe

Myyntikeskusteluvaihe voidaan jakaa kolmeen eri osaan. Myyntikeskustelun kaikki vaiheet tapahtuvat asiakkaan ja asiakaspalvelija välillä ja ne sisältyvät jokaiseen myyntikeskusteluun.

1. Tarvekartoitus ja tarvetäsmennys
2. Tuote-esittely
3. Vastaväitteiden käsittely

Tarvetäsmennysvaiheessa asiakaspalvelija selvittää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Tämä voi tapahtua keskustelemalla tai hyvällä havainnointikyvyllä, johon asiakaspalvelija tarvitsee hyvän ihmistuntemuksen. Näin asiakaspalvelijan on helpompi esittää asiakkaalle sellaisia tuotteita ja ratkaisuja, jotka tyydyttäisivät asiakkaan sen hektiset tarpeet parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaan toiveet,

tarpeet ja odotukset selviävät helpoiten kyselemällä ja kuuntelemalla. (Lahtinen & Isoviita 2004, 51–52.)

Toinen vaihe on tuote-esittelyvaihe. Asiakaspalvelijalle tämä vaihe on tarkemmin suosittelevaihe. Vaihe ei saa tuntua asiakkaasta tyrkyttämiseltä vaan kiinnostavien vaihtoehtojen, näkökulmien ja ominaisuuksien esittelyltä asiakkaan ominaisuuksia mukaillen. Myyntikeskustelussa ei kannata käyttää sellaisia perusteluita, jotka ovat asiakkaalle merkityksettömiä. Esimerkiksi asiakkaan korostaessa edullisen tuotteen laatua ja ominaisuuksia ei sen hintaa tarvitse silloin tuoda esille. Hyviä perusteluita ovat esimerkiksi asiakkaan saamat edut. (Lahtinen & Isoviita 2004, 53.) Asiakas mieltää edut hyödyiksi ja siten hän saa kuvan tuotteen ja palvelun parhaista puolista. Hyödyt ovat aina todellinen syy asiakkaan tekemään valintaan. Asiakaspalvelijan kannattaa aina korostaa asiakkaan saamia hyötyjä, varsinkin jos ne ovat suurempia kuin kilpailijalta saadut hyödyt. (Patomäki 2012.)

Olennainen osa myyntikeskustelua on vastaväitteiden käsitteleminen. Vastaväitteille voi olla useita eri syitä. Joskus asiakas haluaa vain olla asiakaspalvelijan kanssa erimieltä periaatteidensa vuoksi ja joskus hinta ei miellytä asiakasta, jolloin hän koittaa tinkiä hintaa, usein vertaillen kilpailijan hintoihin. Syinä voi olla myöskin esimerkiksi asiakkaan ostohaluttomuus tai lisätiedon tarve. Asiakaspalvelijan tulisi suhtautua vastaväitteisiin aina niin, että ne ovat osa asiakaspalvelua. Käsitteilytapoja vastaväitteisiin voi harjoitella ja usein niihin on jo määritelty omat toimintatapansa yrityksessä. Tärkeintä on, että ei ajautuisi koskaan väittelemään asiakkaan kanssa, vaan yrittäisi etsiä uusia näkökulmia ja perusteluita. Paras lopputulos saavutetaan rauhallisella ilmapiirillä ja arvostuksella asiakasta ja hänen eriäviään mielipiteitään kohtaan. (Patomäki 2012.)

#### Päätösvaihe

Myyntityön tavoitteena palvelutapahtumassa on saada asiakas tekemään ostopäätöksensä ja luoda hyvä loppuvaikutelma. Palvelutapahtuman päätösvaihe alkaa asiakkaan hyväksyttyä vastaukset kaikkiin hänen vastaväittämiinsä tai tilanteessa, jossa hän ei halua ostaa tuotetta tai palvelua. Asiakaspalvelijalla täytyy myyjän roolissa olla taito ja johdatella asiakasta tekemään päätöksensä niin, että se johtaa kauppohen solmimiseen. Tämä ei kuitenkaan saa tapahtua painostavalla tavalla. Kun asiakas poistuu tyytyväisenä, on silloin palvelutapahtuma onnistunut ja asiakas palaa todennäköisesti uudestaan. (Lahtinen & Isoviita 2004, 56.)

#### Jälkihoitovaihe

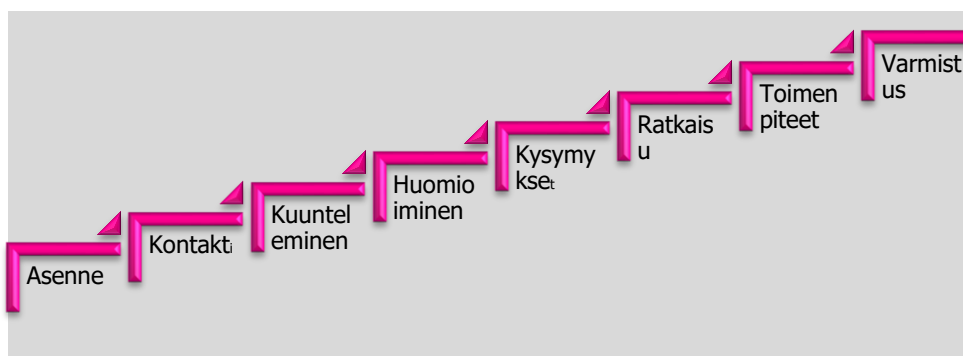
Jälkihoitovaiheen suurin tarkoitus on varmistaa asiakassuhteen jatkuvuus. Palvelutapahtuman jälkeen asiakkaaseen ei usein olla enää aktiivisesti yhteydessä, sillä harvemmin asiakkaan tiedot tulevat asiakaspalvelijan tietoon. Tämän vuoksi asiakkaan hyvästeleminen, palautteen kysyminen sekä kaikki muu asiakkaan huomioiminen ovat tärkeitä toimenpiteitä poistumisvaiheessa. Palvelutapahtuman jälkitoimenpiteitä on esimerkiksi tuotteiden toimittaminen, sopimuksen mukaisen laskutuksen hoitaminen sekä huolellinen palautteiden ja reklamaatioiden käsittely. Asiakkaan oikeutena on antaa

negatiivista palautetta tai tehdä reklamaatio, ne kuuluvat kaupankäyntiin eikä niitä pidä koskaan ottaa henkilökohtaisesti. Usein näihin tilanteisiin ajaudutaan silloin, kun asiakkaan toiveita ja odotuksia ei ole onnistuttu täyttämään. (Lahtinen & Isoviita 2004, 57.)

Asiakaspalvelijan taidot ovat punnittuina tilanteissa, joissa hänen tulisi saada tyytymätön asiakas tyydynyttyä. Tärkeintä näissä tilanteissa olisi kuunnella asiakasta ja osoittaa kiinnostus ja arvostus hänen antamaan palautteeseensa. Asiakasta ei kiinnosta se, kuka on syyllinen tapahtuneeseen virheeseen, vaan että tilanne korjataan mahdollisimman hyvin. Näiden tilanteiden vaarana on, että asiakas tulkitsee asiakaspalvelijan sanat ja asenteen väärin ja että asiakaspalvelija kohdistaa sattuneen virheen jonkun henkilön syyksi. Täytyy muistaa, että jokainen palaute on arvokas ja niiden avulla tuotteita ja palveluita pystytään kehittämään. (Lahtinen & Isoviita 2004, 47.)

### Vaativat asiakaspalvelutilanteet

Asiakaspalvelutilanteet voidaan rakentaa oikean asenteen ja avoimen mielen varaan. Haasteiden vastaanottaminen ja ennakkoluuloton asenne kertovat avoimesta mielestä. Asiakaspalvelijan säikähtäessä hankalampaa asiakaspalvelutilannetta, reagoi hänen kehonsa kuin kyseessä olisi oikea vaaratilanne. Silloin aistikenttä rajoittuu ja aivojen energia karkaa muualle kehoon. Mielenhallinta ja esimerkiksi hengityksen rauhoittaminen auttavat vaativien asiakaspalvelutilanteiden hoitamisessa (Marckwort 2011, 73.) Vaativien asiakaspalvelutilanteiden hoitamisen kehittämistä varten Marckwort (2011,72) esittää kirjassaan eräänlaisen ratkaisumallin. (Kuvio 11.) Mallissa esitetään vaativan asiakaspalvelutilanteen eri vaiheet, joissa keskitytään henkilökohtaisempaan asiakkaan huomioimiseen sekä ongelmratkaisun ja asiakaspalvelijoiden asenteiden vaikutuksiin.



KUVIO 11. Vaativan asiakastilanteen vaiheet (Marckwort 2011, 72.)

Asiakkaaseen tulee luoda luontevasti kontakti ja asiat tulisi pystyä hoitamaan ilman suurempia ponnisteluja. Ongelmien ratkaisu lähtee asiakkaan kuuntelemisesta. Aktiivinen asiakkaan kuunteleminen ja täydellinen läsnäolo ovat välttämättömiä ja ratkaisevia tekijöitä onnistuneen asiakaspalvelutilanteen luomisessa. (Marckwort 2011, 74.) Aktiivisen kuuntelemisen aikana asiakaspalvelija pystyy selvittämään asiakkaan ongelman ja tunnetilan, jolloin asiakkaan oikeanlainen huomioiminen on helpompaa. Näin, asiakaspalvelija pystyy osoittamaan, että hän on luottamuksen arvoinen. (Marckwort 2011, 75.)

Kun asiakkaan luottamus on saavutettu, voi asiakaspalvelija ottaa silloin johdon ja aloittaa tilanteen selvittämisen esimerkiksi tarkentavilla kysymyksillä. Niiden tarkoituksena olisi hakea suuntaa ja ratkaisuvaihtoehtoja. Kun kysymysvaihe on hoidettu hyvin, päästään silloin usein sopivaan ratkaisuun. Asiakkaan hyväksyessä ratkaisuehdotuksen, tulee asiakaspalvelijan silloin kertoa, mitä seuraavaksi tulisi tapahtumaan. Hänen tulee esimerkiksi kertoa, että kuka on yhteys- ja vastuuhenkilö ja mikä on asian hoitamisen aikataulu. Asiakaspalvelijan vastuulla on huolehtia, että sovitut asiat hoidetaan sovitun aikatauluun mennessä kuntoon. Asiakaspalvelutilanteen lopuksi asiakkaan tyytyväisyys tulee vielä tarkastaa. (Marckwort 2011, 77.)

### 5.3 Palvelupolku ravintolassa

Ravintolan perustarjoilukuvion vaiheet tuovat selkeästi ilmi, kuinka ravintolan tarjoilutilanne yleisesti menee. Koppinen ym. (2002, 209) kuvaavat ravintolatarjoilun vaiheet hyvin yksinkertaisella ja selkeällä tavalla kooten vaiheista kuvan (Kuvio 12). Vaiheet kuvaavat kohta kohdalta, kuinka ravintolan tarjoilutilanne menee. Ensimmäinen vaihe on, asiakkaan vastaanottaminen, tämän jälkeen aperitiivin eli alkijuoman tarjoaminen asiakkaalle. Seuraavaksi tarjoilija myy asiakkaalle ruoat ja juomat jonka jälkeen hän tarjoilee ne asiakkaalle. Ruokailun jälkeen asiakkaalle tarjotaan jälkiruokaa ja ruokailun päättyessä, tarjoilija laskuttaa asiakkaan. Laskutuksen jälkeen asiakasta kiitetään ja toivotetaan hänet tervetulleeksi seuraavalla kerralla. Kyseinen ravintolan palvelunkulunmalli on yksinkertainen ja hyvin suoraviivainen. Malli kuvaa palvelunkulun niin, kuinka se pääpiirteittäin ravintoloissa kulkee. Malliin kuuluu paljon erilaisia muuttujia ja esimerkiksi nykyiseen ravintolan palvelunkulunmalliin kuuluu hyvin vahvasti lisämyynnin tekeminen sekä suosittelu. Malli personoituu aina yrityksen palvelukonseptin mukaisesti. (Koppinen ym. 2002, 209.)



Kuvio 12. Perustarjoilukuvio (Koppinen ym. 2002, 209.)

### 5.4 Palvelumuotoilu ja sen kehittäminen

Palvelumuotoilun avulla ideoidaan ja parannetaan palvelukokonaisuutta asiakkaan näkökulmasta (Moritz 2005). Palvelumuotoilulla pyritään kehittämään systemaattisin tavoin palveluita sekä liiketoimintaa analyyttisesti sekä intuitiivisesti (Tuulaniemi 2011, 56). Moritzin (2005) mukaan palveluista löytyy nykypäivänä usein muodollisia virheitä. Palveluiden kuluttaminen tapahtuu samanaikaisesti

kuin niiden tuottaminen, joten niitä ei voi verrata tuotteisiin. Palveluiden tuottaminen tarvitsee nyky-päivänä monen eri alueen asiantuntijuutta, esimerkiksi tuotekehityksessä, markkinoinnissa sekä muotoilussa. (Moritz 2005.)

Palvelumuotoilu auttaa palveluiden kehittämistä asiakaslähtöisempään suuntaan. Ideana olisi saavuttaa tasapaino asiakas- ja liiketoiminta-arvon välille. Jos asiakas ei koe saavansa palvelulta halua- maansa, ei hän silloin halua tai osta sitä enää ensioston jälkeen. Palvelumuotoilussa selvitetään vas- tausta asiakkaan tarpeisiin, toiveisiin sekä haaveisiin palvelun suhteen. Lisäksi se auttaa ymmärtä- mään ongelmat mitä ollaan ratkomassa. Palvelumuotoilua varten tarvittaviin asiakastietoihin käytet- täviä tapoja ovat esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimukset sekä havainnointi. (Moritz 2005.)

Erityispiirteinä palveluiden suunnittelussa on asiakkaiden tarpeiden huomioiminen. Palvelumuotoi- lussa erotetaan asiakkaat ja käyttäjät toisistaan sekä siinä määritellään kosketusrajapinnat asiak- kaan ja palveluntarjoajan välillä. Palvelumuotoilulla pyritään aidosti ymmärtämään markkinoiden eri tarpeita, jolloin tuloksena ovat tulevaisuuteen suuntautuneet ja tehokkaat ratkaisut, joilla erottaudu- taan kilpailijoista ja luodaan kiintymystä omaan brändiin. (Moritz 2005.)



## 6 RAVINTOLA FRANS & SOPHIE

Frans & Sophie on ravintola, joka toimii Kuopion Original Sokos Hotel Puijonsarven yhteydessä. S-ryhmän alainen Ravintola Frans & Sophie kuuluu Frans & Les Femmes -ketjuun, jolla on yhteensä 13 ravintolaa Suomessa ja yksi Pietarissa. Suomessa toimii vielä muutama vanhan ketjun Fransmanni, vuoteen 2019 mennessä kaikki Fransmannit tulisivat olla uudistettu Frans & Les Femmes ravintoloiksi. Suomeksi Frans & Les Femmes tarkoittaa ”Frans & Naiset”, jokaisella ravintolalla on eri naisen nimi loppuliitteenä. Paikallisuuden ja persoonallisuuden korostaminen on suurin muutos konseptin uudistuksen jälkeen. (Frans & Les femmes kiteytys 2018.pdf.)

### 6.1 Liiketoiminta

Ravintola on bistrotyylinen ihmisiin, ruokaan ja viiniin ranskalaisen intohimoisesti suhtautuva ravintola jonka sydän on keittiössä. Ravintolaan on helppo tulla ja tunnelmaltaan se on eloisa sekä tunnelmallinen. Viinilista on tarkkaan valittu ja ruokalistalta löytyy aina sesonkiruokaa vanhoja klassikoita unohtamatta. Frans & Sophiessa panostetaan ihmisten, ruoan ja viinin väliseen onnistuneeseen liittoon.

Frans & Sophieta ohjaavia arvoja ovat: vapaus, veljeys sekä laatu.

- Vapaus. Intohimon pohjalta jokaisella on vapaus toimia omalla persoonallisellaan tavalla. Persoonallisuus näkyy niin palvelussa kuin ruoassakin. Viinien ja ruokien tuoma tarinallisuus näkyy palvelussa, näin palvelu ruokkii myös asiakkaiden intohimoa.
- Veljeys. Jokaisella täytyy olla tervetullut olo ja asiakkaalla täytyy olla tunne, että hänen puolestaan nähdään vaivaa. Veljeys on yhteisöllisyyttä, yhdessä tekemistä ja jakamista. Jokaisessa vuorossa toimii isäntä tai emäntä, joka ohjaa ja tukee jokapäiväistä työtä.
- Laatu. Kaikki mitä ravintolassa tehdään, tehdään laadulla. Palvelu, vastaanotto, huomiointi, siisteys, ruokalista, raaka-aineet, esillepano, tarjoilu ja oikea asenne täytyvät olla laadulla luotua.

#### Ruoka ja juoma

Frans & Sophien ruokalista päivittyy kolmesti vuodessa. Listalta löytyy aina sesongin omaisia- sekä klassikkoruokia. Ruokalistalta löytyy myös aina vaihtuva päivän annos sekä talon erikoisuus. Ravintolassa ei suhtauduta mihinkään liian vakavasti ja hintaluokka on pyritty pitämään laatua vastaavana sekä keskiluokkaisena. Arkisin ravintolassa on tarjolla lounasta ala carten lisäksi. Lounaalla korostetaan laadukasta nizzalaisen salaattitorin tapaista salaattipöytää. Lounas ohjaa ja muokkaa vahvasti koko konseptin laatu- ja valikoimamielikuvaa. Lounaan valintakriteerit ovat: hinta, nopeus sekä määrä. Kokonaisuus muodostuu edellä mainittujen summasta. Ravintolan viinilista on tarkoin valittu ja asiakkaalla on aina lupa maistaa viiniä ennen ostopäätöstä. Listalta löytyvät tarkkaan valitut viinit luokiteltuina: hyvä, parempi, excellent.

## Ravintolan asiakasvirta ja rakenne

Pääkohderyhmänä ovat kaupunkilaiset naiset. Lisäksi kohderyhmäksi on luokiteltu uudet paikalliset asiakkaat, aktiiviset ravintolakäyttäjät, bränditietoiset elämyksien metsästäjät, laatutietoiset valio-käyttäjät sekä business - asiakkaat.

## Maine- ja palvelutavoitteet

Edelläkävijä sekä uskottava ravintola jonka tavoite on tulla joka osa-alueelta hyvästä mielenkiintoiseksi. Ravintola, joka tarjoaa kokemuksia ja elämyksiä. Ravintolassa panostetaan henkilöstötytyv-  
väsyyteen sekä työn merkityksen kokemuksen nostamiseen. Palvelulla pyritään tuomaan lisää kos-  
kettavuutta, kokemuksellisuutta sekä tunnetta. Ravintolan palvelulupaus on: ”Kuopion osaavin ja  
sydämellisin palvelu”. Ravintolan palvelussa tulisi näkyä vahvassa roolissa sydämellisyys sekä aitous.

## 6.2 Kohdeyhteyden asiakastytyväsyyden mittaaminen ja nykytila

Ravintola Frans & Sophiessa panostetaan ennen kaikkea palvelun laatuun. Ravintolan palvelun laa-  
tua mitataan monin eri tavoin ja tässä työssä keskityn ASSI- palautejärjestelmään. S-ryhmässä toi-  
mivan ravintolan palvelun laatua mitataan jokaisen oman ketjun konseptin ja niiden ominaispiirtei-  
den mukaan. Tällaisia ovat esimerkiksi nettipalautteet, secret - visitor – käynnit, suorat palautteet ja  
asiakastytyväsyytutkimukset. Näillä mitataan ja seurataan ravintolan vahvuuksia sekä kehitettäviä  
kohteita. ASSI- palautejärjestelmä mittaa koko palvelukokonaisuuden laatua. Se toteutetaan jatku-  
villa asiakkaille sähköpostitse lähetetyillä kyselyillä. Tutkimuksen toteuttaja on Senso Research Oy ja  
tutkimuksen tulokset huomioidaan ketjun palvelu- ja tuotekehityksessä. (Sokos hotels 2018.) Ta-  
loustutkimuksesta saatu viimeisin tulos osoittaa, että ravintolan asiakastytyväsyyden on kokonaisuu-  
dessaan kiitettävä (Kuva 1).



KUVA 1. Ravintola Frans & Sophien tämän hetkinen Assin tulos (Raflaamo 2018.)

Asiakkaiden antamasta avoimesta palautteesta käy selvästi esille palvelukokonaisuutemme kehittämiskohteet. Näitä ovat muun muassa: lasten huomiointi, ravintolaan saapumisvaiheessa aiheutuva epäselvyys ja hämmennys, odottaminen sekä kontaktin saaminen henkilökuntaan. Palautteista käy selvästi myös esille vahvuutemme, joka on persoonallinen, iloinen ja asiantunteva palvelu. Vaikka suurin osa palautteista on positiivista palvelun suhteen, on joukossa myös rakentavaa palautetta palveluun liittyen. Palautteiden ollessa toistensa ääripäitä, osoittaa se palvelun epätasalaatuisuudesta. Ravintola Frans & Sophien asiakkaiden odotukset ovat usein miten korkealla palvelun suhteen, sillä ravintolan palvelulupaukset ja arvot ovat vahvasti mukana jokapäiväisessä toiminnassa, ovat asiakkaat jo tottuneet saavansa erinomaista palvelua. Tämän vuoksi palvelun olisi äärimmäisen tärkeää pysyä tasalaatuisena sekä sen täytyisi ylittää jatkuvasti nousevat asiakkaiden odotukset. (Taloustutkimus survey 2018.)

## 7 TUTKIMUS

Tässä osassa kerron, mitä tutkimusmenetelmää olen opinnäytetyöni kehittämistehtävässä käyttänyt ja kuinka tutkimukseni on edennyt. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella menetelmällä. Tutkimuksen kohderyhmänä on ravintola Frans & Sophien Ala- carte asiakkaat.

### 7.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää palvelun laadun nykytila Ravintola Frans & Sophiessa, ja kehittää ravintolan asiakaspalvelua ymmärtämällä ja selvittämällä niitä asioita, jotka edistävät ja puolestaan estävät laadukkaan asiakaspalvelun syntymistä ala carte- ravintolassa. Toimeksiantamani tutkimuksen tarkoituksena on kerätä yhteen asiakaspalvelussa syntyvä tieto, jota analysoimalla voitaisiin keksiä ja ideoida parannuksia asiakaspalveluun. Onnistuneella asiakaspalvelukokeimuksella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan asiakkaan positiivista tai neutraalikokemusta, joka koostuu tiedollisista sekä tunneperäisistä tekijöistä.

Kehittämistyö on kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on uusien tuotantoprosessien, tuotteiden, aineiden tai erilaisen järjestelmien kehittäminen. Toiminnalla joko kehitetään jo olemassa olevaa tai sillä luodaan kokonaan uutta. Kehittämistyöhön liittyy usein tutkimus, sillä ne takaavat yhdessä parhaimman lopputuloksen. Siitä huolimatta, kehittäminen on myös mahdollista ilman tutkimusta. Tutkimus tarjoaa toiminnalle perusteet, joka nostaa huomattavasti kehittämistyön onnistumisen mahdollisuuksia. (Heikkilä & Jokinen & Nurmela 2008, 21.)

Perehdyn työssäni laadun mittaamiseen sekä lisäksi odotettuun ja koettuun laatuun. Opinnäytetyössäni keskityn toiminnalliseen laatuun, vuorovaikutukseen ala carte- ravintolan tarjoilijan ja asiakkaan välillä. Lisäksi tarkastelen asiakkaan palvelukokemusta sekä laadin palveluetiketin, josta nähdään kuinka asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisissä vuorovaikutustilanteissa tulee käyttäytyä. Palveluetiketti on osana Ravintola Frans & Sophien työntekijöiden perehdytysmateriaalia. Palveluetiketti otetaan ravintola Frans & Sophien henkilökunnan käyttöön. Palveluetiketti on osana ravintolan perehdytysmateriaalia. Palveluetiketin sisältämässä palvelupolussa on jokainen vaihe kuvattu sekä kuvin että tekstein. Tämä helpottaa ravintolan palveluhenkilöstön toimintaa niin, että palvelu olisi mahdollisimman korkeatasoista sekä tasalaatuista. Palveluetiketti on tarkoitettu ravintolan uusille- sekä jo ravintolassa työskenteleville työntekijöille.

### 7.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyöni kehittämistehtävässä tutkimusaineistoa kerättiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jossa käytössä oli strukturoitu kyselylomake. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on toiselta nimeltään tilastollinen tutkimus. Tämän tutkimuksen avulla selvitetään kysymyksiä, eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai ilmiöissä tapahtuvia muutoksia prosenttiosuuksiin tai lukumääriin liittyen. (Heikkilä 2004, 16.) Tutkimus edellyttää riittävän suurta sekä edustavaa otosta ja se vastaa kysy-

myksiin, kuinka paljon, kuinka moni ja kuinka usein. Aineistoa tutkimukseen kerätään usein standardeidulla tutkimuslomakkeilla, joissa on helpot ja yksinkertaiset valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksen tulokset kuvataan numeerisilla suureilla ja ne havainnollistetaan usein taulukoin sekä kuvin. Tämän lisäksi tutkijan tulee tulkita sekä selittää numeraaliset tiedot myös sanoin: millä tavalla asiat eroavat toisistaan sekä liittyvät toisiinsa. Tutkimuksella saadaan yleensä selvitettyä sen hetkinen tilanne mutta asioille ei välttämättä pystytä selvittämään riittävästi syitä. (Vilkka 2007, 14 - 16.)

Tutkijan kerätessä itse aineistoa, määritetään parhaiten soveltuva tiedonkeruumenetelmä sekä kohderyhmä tutkimusongelman perusteella. (Heikkilä 2004, 18.)

Kysely on yksi yleisimpiä tapoja kerätä aineistoa. Erilaisia kyselyitä ovat muun muassa: posti-, puhelin-, käynti-, informoitu-, lomakekysely tai kysely joka on toteutettu haastattelemalla. Survey- tutkimuksessa tietoa kerätään erilaisilla kyselylomakkeilla tai strukturoidulla haastatteluilla. Strukturoidussa muodossa tietoa kerätään vastaajilta täysin samassa muodossa sekä samalla tavalla. Kyselelyyn vastaajat muodostavat tietyn perusjoukon yhden otoksen. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 130,188.)

Kyselytutkimuksen suurimpia etuja ovat se, että sillä saadaan laaja tutkimusaineisto, laaja otos sekä sen avulla voidaan kysyä monia eri asioita. Kyselytutkimus säästää tutkijan aikaa sekä vaivannäköä. Hyvin suunnitellulla lomakkeella voidaan aineisto käsitellä sekä analysoida nopeasti tallennettavaan muotoon tietokoneen avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Tutkimus tulee aina toteuttaa puolueettomasti, rehellisesti sekä niin, ettei vastaajille aiheudu siitä haittaa. Onnistuneella tutkimuksella saadaan luotettavia vastauksia. (Heikkilä 2004, 29.)

Kyselylomake tulisi suunnitella huolellisesti. Sen alussa tulisi olla saatekirje joka antaisi vastaajalle tarpeeksi tietoa tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja käytöstä. Saatekirje antaa perusteet vastaajalle, että vastaako hän siihen vai ei. Kyselylomakkeen visuaalinen ilme luo ensivaikutelman koko tutkimuksesta, joten siihen tutkijan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Kielioppi on syytä tarkistuttaa ulkopuolisilla henkilöillä ennen kyselytutkimuksen aloittamista. (Vilkka 2007, 67 - 68.)

Kyselylomake on saatekirjeen jälkeen ja sisältää usein vastaajan taustoihin liittyviä kysymyksiä, esimerkiksi iästä, sukupuolesta tai koulutustaustoista. Lomakkeen pituus kannattaa miettiä tarkkaan, sillä usein liian pitkä lomake aiheuttaa huolimattomuutta vastaajassa. (Valli & Aaltola 2015, 86–87.)

Lomakkeen kysymysten muotoilu on tarkkaa, sillä ne luovat pohjan tutkimuksen onnistumiseen. Jos esimerkiksi tutkija on muotoillut kysymyksensä huolimattomasti, on riskinä se, että vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin ja näin ollen se aiheuttaa virheitä tutkimustuloksiin. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia, moniselitteisiä, eivätkä ne saa sisältää epäselviä sanamuotoja. (Valli & Aaltola 2015, 85.)

Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastaajilta saadaan spontaaneja mielipiteitä, monivalintakysymyksissä vastaajalla on valmiit vastausvaihtoehdot sekä kysymysmuodot ovat standardoituja.

Standardoidut kysymykset ovat vakioituja eli ne ovat vertailukelpoisia. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista on valmiiksi annettu. (Vilkkä 2005, 84–86.)

### 7.3 Aineiston hankinta

Aineistoa kehittämistehtävääni keräsin strukturoidulla kyselylomakkeella (liite 1). Luomani kyselylomake sisälsi monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Lomake koostui kolmesta eri osasta: vastaajan taustatiedoista (ikä ja sukupuoli), yhdestätoista palvelun laatuun ja prosessien sujuvuuteen liittyvistä monivalintakysymyksistä sekä kahdesta avoimesta kysymyksestä. Palvelun laatuun liittyvät kysymykset koskivat asiakaspalvelua, asiakaspalvelijoiden osaamista ja palvelun prosessien sujuvuutta. Kysymykset liittyivät varsinkin koetun palvelun laatuun ja ne ovat luotu sen pohjalta, minkä tiesin jo ennalta olevan ravintolan mahdollinen kehittämiskohde. Kysymyksiin annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja pystyi valitsemaan sopivimman. Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1-5, joista 1 = heikko ja 5 = erinomainen. Järjestin työkavereilleni koekyselyn kyselylomakkeellani ja he vastasivat siihen ja antoivat palautetta. Kävin myös esimieheni kanssa kyselylomakkeen läpi.

Aloitin kyselylomakkeen tekemisen helmikuussa 2018. Kyselylomakkeen loin Word- kirjoitusohjelmalla. Tavoitteenani oli saada vähintään 100 täytettyä lomaketta ja ajatuksenani oli, että kyselytutkimuksen kesto olisi ollut yksi viikko. Mikäli yksi viikko ei olisi riittävä, jatkaisin kyselytutkimuksen tekemistä niin kauan, kuin olisin saanut riittävä otoksen. Kyselylomake jaettiin asiakkaille laskutuksen yhteydessä ja asiakkaat jättivät täytetyn kyselylomakkeen pöydälle poistuttuaan.

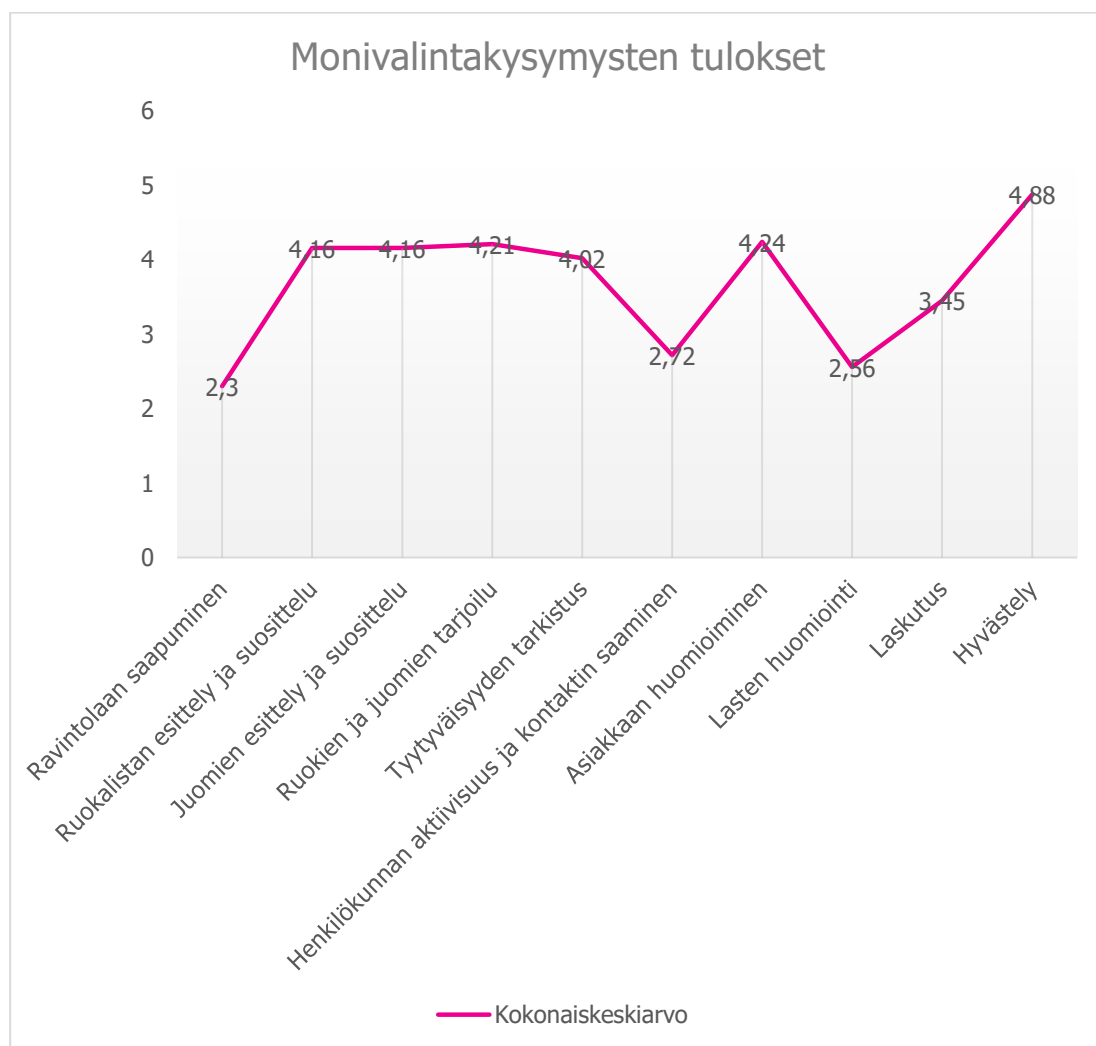
Toteutin kyselytutkimuksen ravintola Frans & Sophiessa 5.3.2018 - 17.3.2018 välisenä aikana. Lomaketta jaettiin kello 18 – 23 aikana. Lomaketta jaettiin tasaisin aikaväleihin, kiireisinä sekä hiljaisina hetkinä, sillä silloin tulokseni olisivat lähimpänä totuuden mukaisia. Tutkimuksen otantana oli ravintolan ala carte- asiakkaat. Otannaksi valitsin ihan kaikki ravintolan asiakkaat, erittelemättä asiakassegmenttiä, koska ravintolassa käy arkisin sekä viikonloppuisin hyvin monipuolisesti erilaisia asiakkaita eri asiakassegmenteistä. Aineistoa kerätessä kerroimme asiakkaille tutkimuksesta sekä opinäytetyöstäni ja kannustimme heitä aktiivisesti vastaamaan kyselyyn. En ollut itse paikalla joka päivä, kun jaoimme kyselylomakkeita. Kun olin itse paikalla jakaessa kyselylomakkeita, kerroin asiakkaille tutkimuksen tarkoituksesta ja sen tärkeydestä.

## 8 TULOSTEN ANALYSOINTI JA PALVELUMANUAALIN LUOMINEN

Kehittämistyöni kyselytutkimuksen tulosten laskemisessa olen käyttänyt Excel - ohjelmaa. Kokonaistuloksen sekä kyselytutkimuksen eri osioiden yksittäistulosten havainnollistamiseen olen käyttänyt erilaisia kaavioita.

Kyselyn otannaksi sain yhteensä 131 vastausta, joista hyväksyin tutkimukseeni 128 vastausta. Kolme kyselylomaketta oli täytetty puutteellisesti.

Ensimmäisenä havainnollistan kyselytutkimukseni tulokset yhdessä kaaviossa (Kuvio 13). Kyselytutkimuksen analysointi sekä palvelukokonaisuuden kehittämiskohteet ovat selkeämmin havaittavissa luomastani yhdestä kaaviosta. Kaavio antaa kokonaisvaltaisen kuvan ravintolan palvelukokonaisuuden laadun tilasta asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna.



KUVIO 13. Kyselytutkimuksen tulosten pohjalta luotu kaavio ( $n=128$ )

Laatimastani kaaviosta on selvästi havaittavissa ravintolan palvelukokonaisuuden kehittämistä vaativat osa-alueet. Ravintolan palvelukokonaisuuden vähiten pisteitä saaneet osiot olivat: ravintolaan

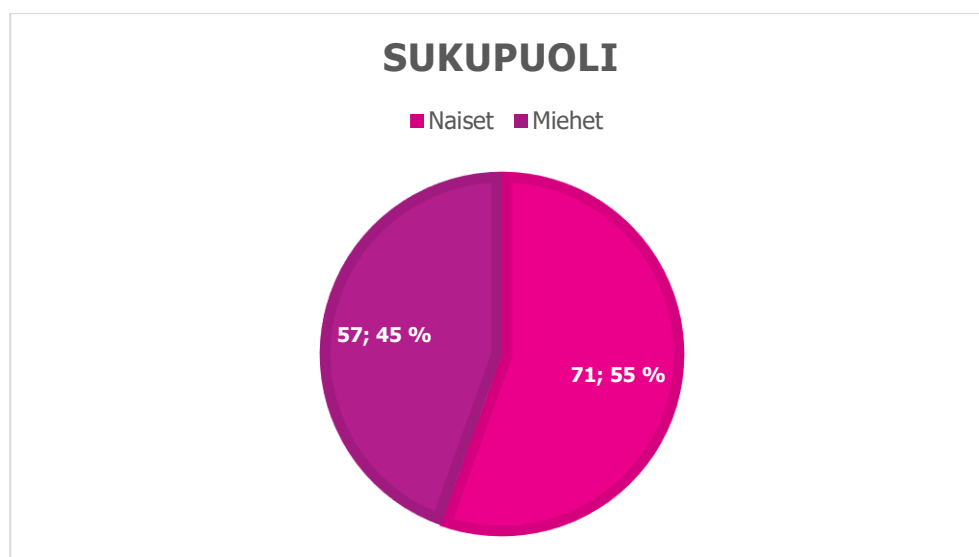
saapuminen (2,3), henkilökunnan aktiivisuus ja heihin kontaktin saaminen (2,72) sekä lapsiasiakkaiden huomiointi (2,56).

Hyvästely osio sai eniten pisteitä (4,88). Kyselytutkimuksen muut osiot saivat liki samat pistemäärät. Tuloksista käy ilmi, että ravintolan asiakkaat ovat tyytyväisiä kokemaansa palveluun.

Seuraavaksi käyn läpi jokaisen kyselyssä olleen osa-alueen tulokset läpi, laskennallisesti, kaavioilla havainnollistaen sekä sanallisesti. Analysoin, pohdin sekä esitän kehitysehdotuksiani jokaisen kyselytutkimuksen eri osa-alueen kohdalla.

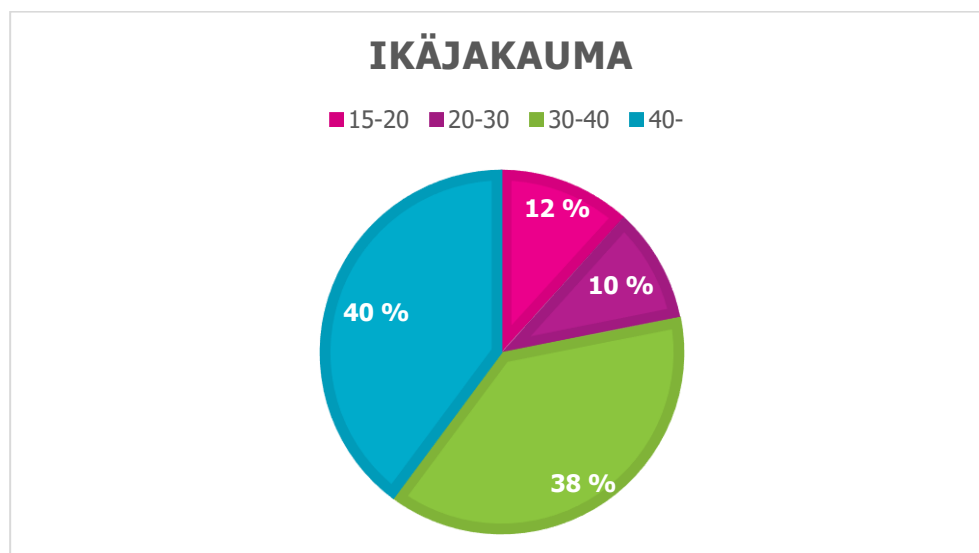
## 8.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajista naisia oli 71 ja miehiä oli 57.



KUVIO 14. Vastanneiden jakauma sukupuolen mukaan ( $n=128$ )

Vastanneista 15 kpl oli 15 – 20- vuotiaita, 13 kpl oli 20 – 30 – vuotiaita, 49 kpl oli 30 – 40 – vuotiaita ja 51 kpl oli yli 40 – vuotiaita.



KUVIO 15. Vastanneiden ikäjakauma ( $n=128$ )



Vastanneiden ikäjakaumasta käy selvästi esille, että ravintolan asiakkaista suurin osa on yli 30-vuotiaita.

## 8.2 Monivalintakysymysten tulokset

### Pöytävarauksen tekeminen

Monivalintakysymysten ensimmäiseen kohtaan olivat monet jättäneet vastaamatta, sillä useat asiakkaat tulevat ravintolaan ilman pöytävarauksen tekemistä. Halusin silti kuitenkin ottaa tämän kysymyksen tutkimukseeni, sillä nykypäivänä asioiden koko ajan sähköistyessä, täytyy palvelukokonaisuutta ajatella myös niin, että miten ennakoon tehty sähköinen vuorovaikutus yrityksen kanssa on sujunut. Kyselytutkimukseen vastanneista tämän lomakkeen kohdan pisteyttäneet olivat yhteensä 21 kpl. Tämän osion pisteytyksen keskiarvo oli 4,33. Tulokset jakautuivat seuraavasti:

3 vastausta: 3 pistettä

8 vastausta: 4 pistettä

10 vastausta: 5 pistettä

Tulos osoittaa, että asiakkaat kokevat pöytävarauksen tekemisen sujuvaksi. Tämä näkyy myös siinä, että nykyään pöytävarausten tekeminen on suurimmaksi osaksi sähköisesti tapahtuvaa. Ravintolan asiakkaat tulevat myös ruokailemaan hyvin paljon ilman pöytävarausta, joka ajaa usein siihen, että ravintolamme on täysi. Siksi henkilökunnan tulisi olla valmiudessa ottamaan vastaan tällaiset tilanteet. Esimerkiksi, ravintolan tulisi pyrkiä siihen, että pöytiä olisi aina muutama varalla. Henkilökunnan tulisi myöskin ohjeistaa asiakkaita tekemään pöytävarauksen ennakoon, esimerkiksi jos tiedossa olisi, että asiakkaat aikovat tulla uudelleen viikonloppuna, jolloin ravintolan käyttöaste on suurimmillaan.

### Ravintolaan saapuminen, henkilökunnan vastaanotto ja pöytään ohjaus

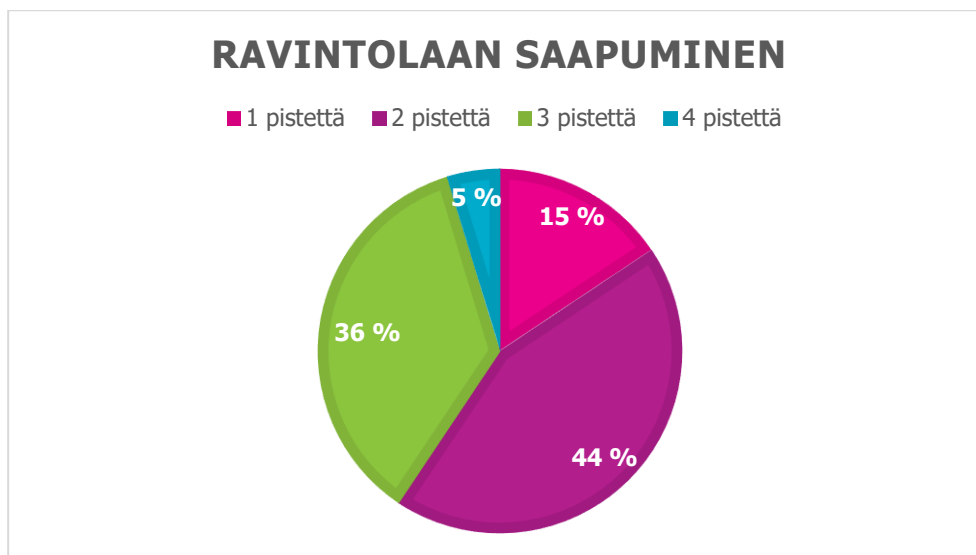
Tämä kohta oli pisteytyksiltään huonoin. Tämän osion keskiarvo oli vähäiset 2,30. Kyselyyn vastanneiden äänet jakautuivat seuraavasti:

20 vastausta: 1 pistettä

56 vastausta: 2 pistettä

46 vastausta: 3 pistettä

6 vastausta: 4 pistettä



KUVIO 16. Ravintolaan saapuminen- osion pisteytysjakauma ( $n=128$ )

Tulokset osoittavat, että ravintolaan saapuminen aiheuttaa kritisoitavaa. Uskoakseni, tämä johtuu siitä, että ravintolaan on kaksi sisäänpääsyä. Toinen, näistä yleisempi, on ravintolan alemmassa tassa. Asiakkaan vastaanotto tapahtuu suurimmaksi osaksi ravintolan ylätassossa, joka aiheuttaa sen, että asiakkaan saapuessa ravintolaan, ei häntä ole kukaan vastassa. Tähän kohtaan olisi ravintolan syytä kiinnittää huomiota, sillä ensikohtaaminen on kaiken A ja O. Asiaa voisi ajatella myös siltä kannalta, että kuinka moni asiakas on jättänyt tulematta ravintolaan sen vuoksi, että sisäntulo ja vastaanotto olisivat olleet liian epäselviä ja hämmentäviä.

Kun asiakas ohjataan pöytään, hänet saatetaan pöytään asti. Asiakaspalvelijan ei koskaan tulisi, kii-reestä tai pöydän sijainnin läheisyydestä huolimatta, ohjata asiakasta pöytään esimerkiksi osoitta-malla pöytää. Mikäli asiakkaille tarkoitettu pöytä ei olisi puhdas, tai se ei olisi katteiltaan valmis, on asiakkaille ilmoitettava asiasta. Esimerkiksi: ” tulemme pienen hetken kuluttua siivoamaan, sekä lait-tamaan pöydän teille valmiiksi”. Mikäli asiakaspalvelija ei juuri sinä hetkenä pystyisi tätä tekemään. Lähtökohtaisesti henkilökunnan olisi kuitenkin pyrittävä siihen, että asiakkaille tarkoitettu pöytä olisi valmiina ennen heidän ilmoitettua saapumisaikaa. Asiakkaalle tulisi kertoa mihin hän voisi halutes-saan ripustaa ulkovaatteitaan. Kun asiakas on saapunut pöytään, hänelle sytytetään kynttilä. Jokai- sessa pöydässä tulisi aina palaa kynttilä missä olisi asiakas. Tämä ei pelkästään kuulu konseptiin, eikä se toimi ainoastaan tunnelman luojana, vaan se on merkki siitä, että asiakkaan pöydässä olisi käyty. Henkilökunnan tulisi myös huolehtia siitä, että kynttilän palaessa loppuun sen tilalle laitettai-siin aina uusi.

#### Esimerkki 1.

Asiakas saapuu ravintolaan, jos vuorovastaavan ei ole mahdollista juuri silloin mennä vastaanotta-maan asiakasta, on sen henkilön tehtävä se, kuka asiakkaan huomaa. Asiakasta ei pidä odotuttaa eikä ajaa hämmentävään tilanteeseen sekä ennen kaikkea, toiminnan täytyisi olla sellaista, että asi- akkaalla olisi heti saapuessaan olo, että hänestä välitetään. Palveluhenkilöstön tulisi pyrkiä olemaan jonkun koko ajan kontaktinottoyhteydessä ja huomio asiakkaissa sekä koko salissa.

### Esimerkki 2.

Asiakas saapuu ravintolaan, ja juuri sinä hetkenä jokainen palveluhenkilöstön jäsen on muiden asiakkaiden palvelutilanteessa. Tällaisessakin tilanteessa, asiakaspalvelijan tulisi osoittaa saapuvalle asiakkaalle, että hänet on huomattu ja huomioitu, esimerkiksi vilkaisemalla asiakkaaseen hymyillen ja nyökäten. Sen hetkisestä palvelutilanteesta riippuen, hän voi myös tervehtiä asiakasta, vaikka hän olisi, juuri sinä hetkenä esimerkiksi laskuttamassa toista asiakasta.

### Ruokalistan esittely ja suosittelu

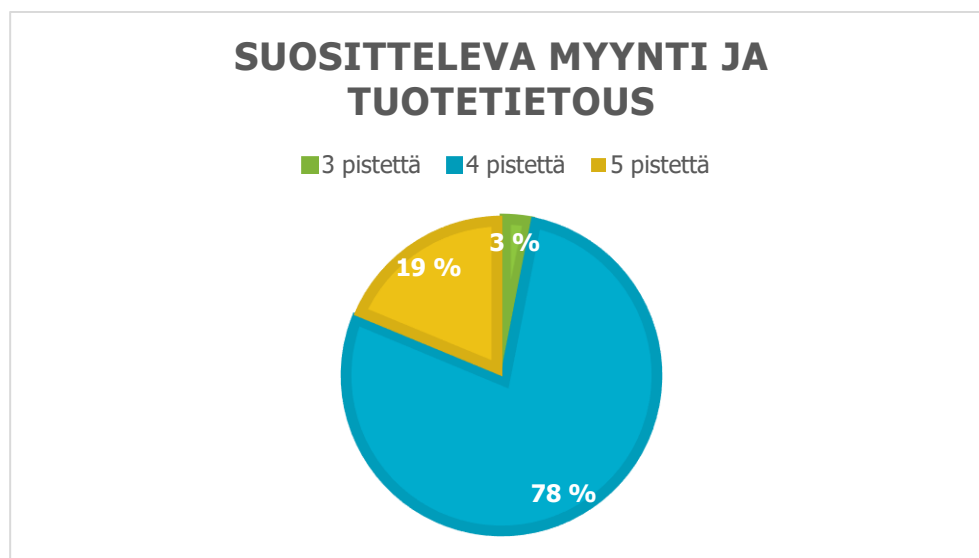
Ravintolan suositteleva myynti, tuotetietous sekä ammattitaito ovat yleisin asiakastyytyväisyystutkimuksien mukaan koko ajan nousussa ja siihen kiinnitetään huomiota koko ajan yhä enemmän.

Tämä näkyy selvästi myös kyselytutkimuksen tuloksista, joiden tulokset ovat keskiarvoltaan 4,16 (1-5). Pisteytykset jakaantuivat seuraavasti:

4 vastausta: 3 pistettä

100 vastausta: 4 pistettä

24 vastausta: 5 pistettä



KUVIO 17. Suositteleva myynti ja tuotetietous- osion pisteytysjakauma ( $n=128$ )

Tulokset osoittavat, että ravintolan henkilökunta tuntee tuotteensa, asiakkaansa sekä heillä on vankka osaaminen suositteluun. Ravintolan henkilökunta osallistuu ravintolan ruokalistakoulutuksiin sekä osaston sisäisiin että valtakunnallisiin myyntikilpailuihin. Ravintolan ei kuitenkaan kannata jäädä tähän tasolle, vaan suunnan täytyy olla koko ajan ylöspäin. Asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset ovat koko ajan korkeammalla ja näin ollen henkilökunnan on jatkuvasti jatkettava kehitystään tasolle, joka ylittää asiakkaiden odotukset. Lisää myyntitaitoa saa kokemuksella ja ammattilaisten ohjaamisella. Vuorojen vastuuhenkilön täytyy kannustaa ja ohjata henkilöstöä ja myyntiä jatkuvasti, tämä voi tapahtua suullisesti sekä esimerkiksi asettamalla joka päivällä päivän tavoitteet selvästi

esille. Myynti tarvitsee jatkuvaa tarkkaa seuraamista sekä johtamista esimiehen puolesta sekä selkeää informoimista alaisille.

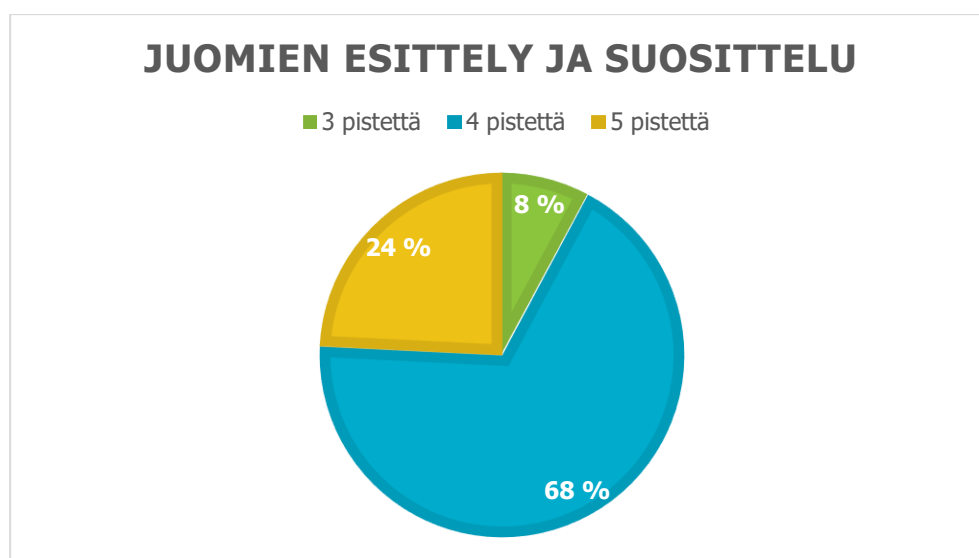
#### Juomien esittely ja suosittelu

Tämän kohdan tulokset ovat liki samat kuin edellisen. Tämän osion keskiarvo oli 4,16. Pisteytykset jakautuivat seuraavasti:

10 vastausta: 3 pistettä

87 vastausta: 4 pistettä

31 vastausta: 5 pistettä



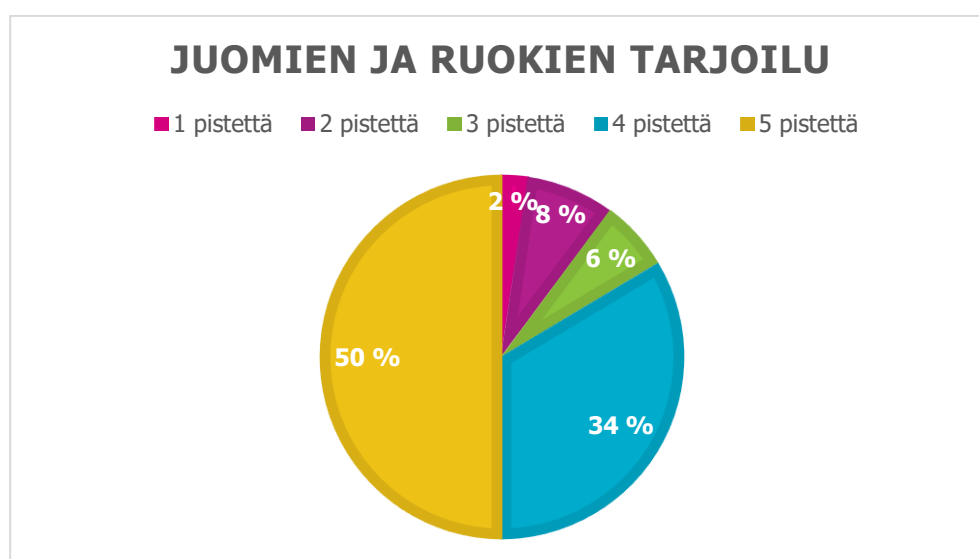
KUVIO 18. Juomien esittely ja suosittelu- osion pisteytysjakauma ( $n=128$ )

Juomien ja ruokien esittely ja suosittelevamyynti kulkevat käsi kädessä. Voisin todeta, että kun molemmat osapuolet ovat kunnossa, on kokonaisuus silloin onnistunut. Jos näistä toinen osapuoli on täysin heikko, vaikuttaa se silloin myös toisen osapuolen onnistumiseen. Henkilökunta osallistuu ruokalistakoulutuksen yhteydessä myös viinikoulutukseen. Apuna oikeiden juomien suositteluun, on henkilökunnalla ohjenuorana etiketti juomien ja ruokien yhteensopivuudesta. Tilanteessa jossa asiakaspalvelija ei osaisi suositella viiniä juuri asiakkaan mieltymyksen mukaisesti, voi hän kysyä apua kollegaltaan. Tämä on jokaisen oikeus eikä kukaan voi osata antaa vastausta kaikkeen. Tässä täytyy ehdottomasti muistaa yhteistyön voima. Ravintolassa kiinnitetään tarkkaa huomiota juomien laatuun ja henkilökunnan tulee pitää huolta juomien säilytyksestä sekä päivämäärämerkinnöistä ja maistella esimerkiksi avattuja viinejä säännöllisesti.

## Ruokien ja juomien tarjoilu

Ruokien ja juomien tarjoilu sai myöskin pisteytyksiltään hyvät tulokset vastaajilta. Tämän osion keskiarvo oli 4,21. Pisteytykset jakautuivat seuraavasti:

3 vastaajaa: 1 pistettä  
 10 vastaajaa: 2 pistettä  
 8 vastaajaa: 3 pistettä  
 43 vastaajaa: 4 pistettä  
 64 vastaajaa: 5 pistettä



KUVIO 19. Juomien ja ruokien tarjoilu- osion pisteytysjakauma ( $n=128$ )

Tulokset osoittavat, että tämä osio jakaa paljon asiakkaiden mielipiteitä. Tämä viittaa epätasalaatui-suuteen.

Avoimissa kysymyksissä ilmeni seuraavia epäkohtia:

”Ruoka tarjoiitiin haaleana.”

”Pääruokia joutui odottamaan liian kauan, mitä oli luvattu.”

”Ruokailuvälineeni puuttuivat.”

”Juoma tarjoiitiin vasta silloin kuin olin jo syönyt puolet annoksestani.”

Asiakkaiden avoimet kommentit vaativat ravintolalta toimenpiteitä. Palveluhenkilöstön tulisi pitää ruoan laadusta erityistä huolta. Ruokein tulisi valmistua vasta silloin, kuin tarjoilija niin pyytää. Jos tarjoilija ei ehtisi muuttuvien tilanteiden vuoksi tarjoilemaan ruokia juuri niiden noustessa, olisi silloin esimerkiksi kokin autettava ruokien tarjoilemisessa. Tämä tuo myös lisäarvoa asiakkaille, kun kokki näyttäytyy ravintolan salin puolella.

Tilanteissa joissa asiakasmäärä on korkea, ravintolassa on kiire, on silloin myös ruokajonot tavallista pitempiä. Tämä on tilanne, johon varmasti jokainen asiakas suhtautuu rauhallisesti, kunhan häntä osataan lähestyä oikealla tavalla. Tämä edellyttää äärimmäisen hyvää yhteistyötä ravintolan keittiön kanssa, jolloin salipuolen henkilöstö on tietoinen ruokajonosta sekä keittiö on tietoinen mahdollisista asiakasmäärien muutoksista. Kun asiakas saapuu, on hänelle ilmoitettava ruokajonosta, tämä ei kuitenkaan riitä. Vaikka asiakasta on informoitu asiasta, ei häntä saa jättää huomiotta hänen odottaessaan. Henkilökunnan täytyy olla koko ajan asiakkaan saatavilla, tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan tulee saada kontakti henkilökuntaan, milloin vain. Jos asiakkaan pääruoan odottaminen aiheuttaa asiakkaassa hermostumisen ja närkästymisen merkkejä, on silloin jokaisella henkilökunnan jäsenellä vastuu toimia niin, että asiakas olisi tyytyväisempi. Esimerkiksi, asiakkaille tulisi kertoa välitietoja annoksien valmistumisesta tai asiakkaille voi tarjota lisää ravintolassa alkuun tarjoiltavaa leipää. Asiakkaalla tulisi olla olo, että hänestä välitetään.

Tilanteessa jossa on varsinkin isompi seurue, on asiakaspalvelijan huolehdittava se, että seurueen ruoat valmistuvat kaikki samaan aikaan. Olisi siis tarkistettava, että tiskille johon ruoat nousevat, nousisi siihen se määrä annoksia mitä tilauksessa on, huomioiden mahdolliset lisukkeiden vaihdokset sekä annoksen muutokset, puhumattakaan ruoka-aineallergioista.

Juomien ja ruokien tarjoilujärjestys on tärkeä huomioida. Juomat tulisi huolehtia asiakkaalle ennen ruoan saapumista tai ruoan saapumisen aikana. Tämä edellyttää tarkkuutta esimerkiksi ruokatilauksiin lisättyjen kommenttien suhteen, että kommentit merkitään sekä että ne tarkistetaan ennen ruoan tarjoilemista.

Ravintolan peruskattaukseen kuuluu haarukka ja veitsi, näitä ei siis tarvitse erikseen kattaa asiakkaiden saapuessa pöytään. Tämä aiheuttaa tilanteita, joissa alkuruoan jälkeen saapuvalla pääruoalle ei asiakkaan pöydästä löydy enää ruokailuvälineitä. Henkilökunnan tulisi kattaa uudet aterimet heti alkuruoan korjaamisen jälkeen. Jos tämä vaihe jäisi hoitamatta, olisi henkilökunnan ehdottomasti tarkistettava ja huolehdittava aterimet asiakkaalle ennen kuin asiakas aloittaa ruokailunsa. Tämän ohjenuorana käyttäisin sanaa: ”ennakoi”, sekä: ”tee ennen kuin asiakas huomauttaa”.

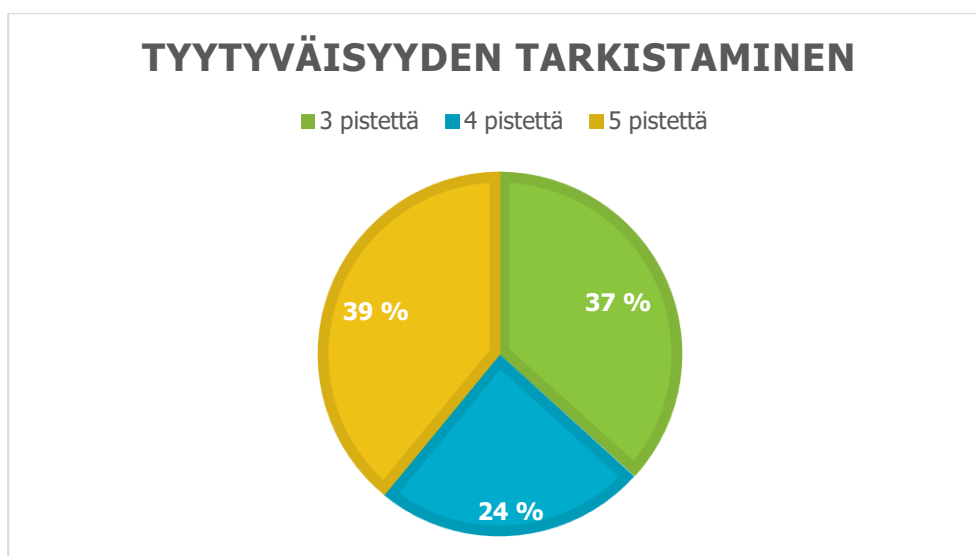
#### Tyytyväisyyden tarkistus

Ravintolassa kiinnitetään hyvin huomiota asiakkaan tyytyväisyyden tarkistamiseen, varsinkin ruokailun aikana tehtävään välikäyntiin. Tämä käy ilmi myös kyselytutkimuksen tuloksista, joiden keskiarvo tämän osion kohdalla oli 4,02 (1-5). Tämän osion pisteytykset jakautuivat seuraavasti:

47 vastausta: 3 pistettä

31 vastausta: 4 pistettä

50 vastausta: 5 pistettä



KUVIO 20. Tyytyväisyyden tarkistaminen- osion pisteytysjakauma ( $n=128$ )

Ravintolan henkilökunta tarkastaa asiakkaan ruokaillessa asiakkaan tyytyväisyyden ruoka-annokseen. Jos annoksessa olisi mahdollisesti jotain pielessä, tulisi tarjoilijan pyytää ja vaatia keittiön henkilöstöltä uusi annos asiakkaalle sekä mahdollisesti tilanteen mukaan, antaa asiakkaalle hyvitystä ruokailusta. Hyvitys- ja reklamaatiotilanteet tulisi aina käsitellä vuorossa vastaavana toimijan kanssa. Tässä täytyy muistaa hyvä pelisilmä, sekä se, että tärkeintä on saada asiakas tyytyväisenä poistumaan ravintolasta. Näitä asioita helpottaa hyvä ihmistuntemus ja taito lukea asiakasta, sillä kaikki ei ole aina siltä miltä näyttäisi.

Henkilökunnan aktiivisuus ja heihin kontaktin saaminen

Tämä osio sai kritiikkiä osakseen vastanneilta. Tämän osion pisteytyksen keskiarvo oli 2,72. Tämän osion pisteytykset jakautuivat seuraavasti:

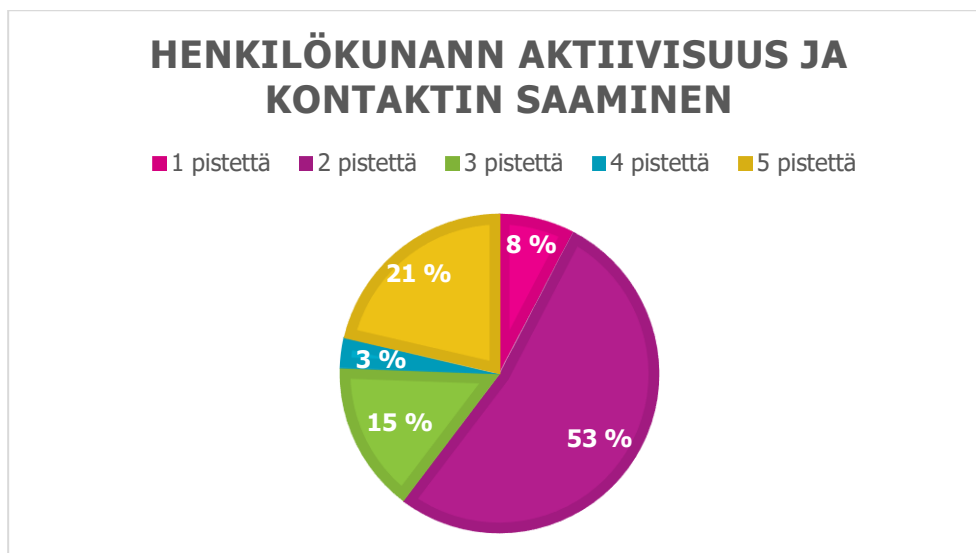
10 vastausta: 1 pistettä

69 vastausta: 2 pistettä

20 vastausta: 3 pistettä

1 vastaus: 4 pistettä

28 vastausta: 5 pistettä



KUVIO 21. Henkilökunnan aktiivisuus ja kontaktin saaminen – osion pisteytysjakauma ( $n=128$ )

Vastanneet olivat antaneet myös avoimia kommentteja tähän osioon liittyen:

”En saanut kontaktia tarjoilijaan.”

”Olisin toivonut enemmän keskustelua.”

”Henkilökuntaa oli paljon tiskin takana, mutta emme saaneet palvelua vaikka olisimme sitä tarvinneet.”

Tulokset osoittavat selvää kehittämisen tarvetta tällä osa-alueella. Asiakkaalla tulisi olla koko ajan mahdollisuus saada kontakti henkilökuntaan. Asiakaspalvelijan tulisi myös olla koko ajan aktiivisesti läsnä, vuorovaikutus tilanteissa sekä muussa työskentelyssä. Jos ravintolan henkilökuntaa olisi esimerkiksi myyntitiskin alueella, ei heidän tulisi olla selkä asiakkaisiin päin. Henkilökunnan välinen keskustelu kuuluu sekä näkyy valitettavan selvästi ravintolan asiakkaille, tällöin keskustelu tilanteet, muusta kuin työasioista, tulisi hoitaa alueella johon asiakas ei näe. Asiakkaan ei tulisi joutua hapuilemaan tarjoilijaa saadakseen häneen kontaktia. Ravintolan sali on kuin näyttämö, jonka päätähtinä esiintyvät koko jokaisen vuoronsa ajan henkilökunnan jokainen jäsen.

Asiakkaan kanssa tulisi pystyä keskustelemaan tilanteeseen sopivalla tavalla. Tämä vaatii heittäytymistä ja spontaanisuutta henkilökunnan osalta. Kun asiakkaalla on olo, että hänestä välitetään, on hänet myyty.

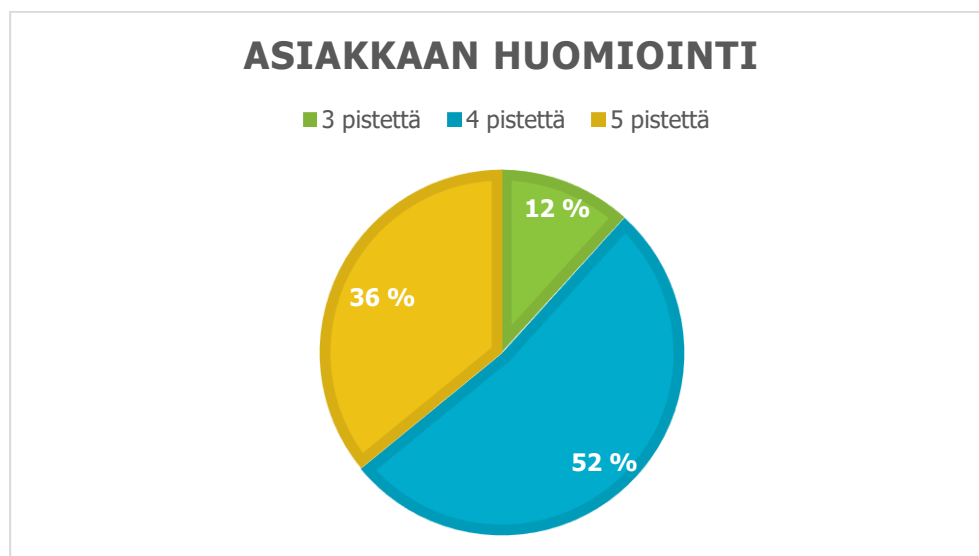
Asiaa voisi ajatella myös siltä kannalta, että kuinka monta euroa jää myynnistä saamatta sillä, että jos henkilökunta olisi edes hieman enemmän aktiivinen ja kiinnostunut asiakkaasta. Kun asiakas tuntee olonsa hyväksi, on hän silloin valmis maksamaan ja melkein ostamaan mitä vain.

Asiakkaan huomioiminen

Tämä tutkimuksen osio sai hyvät tulokset. Pisteytyksen keskiarvo oli 4,24 (1-5). Tämän osion pisteytykset jakautuivat seuraavasti:



15 vastausta 3 pistettä  
 67 vastausta: 4 pistettä  
 46 vastausta: 5 pistettä



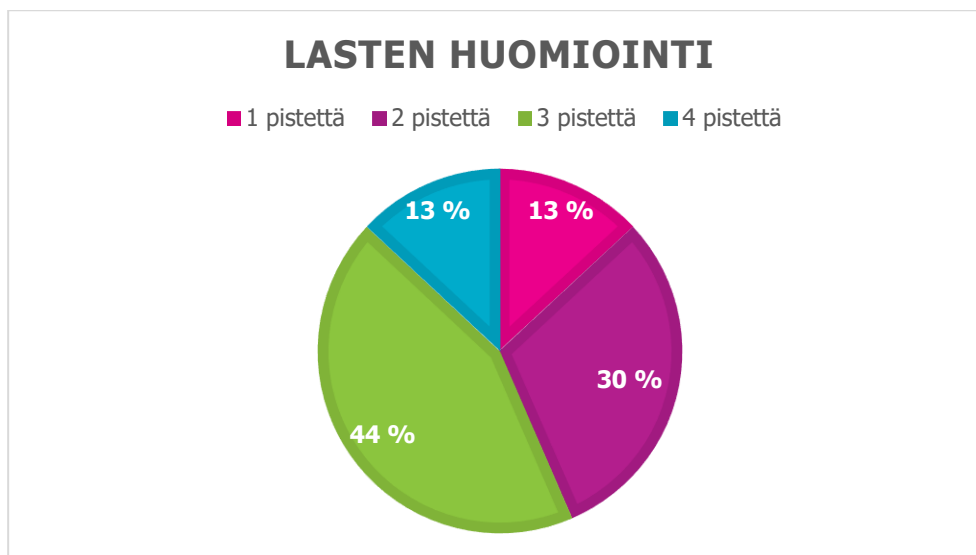
KUVIO 13. Asiakkaan huomiointi- osion pisteytysjakauma ( $n=128$ )

Asiakkaan huomiointi- osiossa suurin osa vastanneista antoi 4 pistettä. Tämä osoittaa sen, että asiakkaan huomiointia voisi vielä tehostaa entisestään. Huomioinnin ei tarvitse olla suurta. Esimerkkejä asiakkaan huomioimiseen olisivat: asiakkaan takin vieminen naulakkoon, juomien kaataminen ruokailun yhteydessä, laukkujen kantaminen, yllätys jälkiruoan huolehtiminen seurueen sankarille, teeman mukaiset kattaukset. Ennen kaikkea asiakkaan huomioimista olisi oikeanlainen suosittelu myynti, se helpottaa paljon asiakasta tehdessään valintaansa.

#### Lasten huomiointi

Tämän osion pisteyttivät vastanneista yhteensä 23. Se johtuu siitä, että lapsia on vain osalla asiakkaista. Tämän osion keskiarvo oli 2,56 (1-5). Pisteytys tässä osiossa jakautui seuraavasti:

3 vastausta: 1 pistettä  
 7 vastausta: 2 pistettä  
 10 vastausta: 3 pistettä  
 3 vastausta: 4 pistettä



KUVIO 14. Lasten huomiointi- osion pisteytysjakauma ( $n=23$ )

Tuloksissa todetaan, että ravintolan lapsiasiakkaiden huomioiminen vaatii selvästi ravintolalta kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Asioita, joita ravintolan henkilökunnan tulisi ottaa huomioon, ovat: syöttötuoli, esteettömyys, lasten ruokalista ja annokset, leikkipaikka ja muut lelut, mielikuvituksellisuus, imetysmahdollisuus, erityisruokavalioiden huomioiminen, ruoan lämmitysmahdollisuus sekä miten ja milloin lasten ruoat tarjoillaan. Henkilökunnan tulisi huolehtia lapsiperheille heille mahdollisimman sopiva pöytä sekä syöttötuolit valmiiksi pöytään. Mikäli lapsiperheen olisi vaikea liikkua leikkipaikalle heille valitusta pöydästä, voi henkilökunta huolehtia muuta viihdykettä lapsille. Lapsien viihtyvyyttä voisi parantaa esimerkiksi hankkimalla värityskirjoja, leluja tai kirjoja. Lapsien kanssa tulisi myös jutella heille sopivalla tavalla. Lasten värikynät täytyisi huolehtia kuntoon sekä leikkipaikan leluja tulisi inventoida säännöllisin väliajoin. Lapsien ruokalistat tulisivat olla mielikuvituksellisia ja annoksia voisi havainnollistaa eri kuvin. Lasten huomioiminen on yhtä tärkeää kuin aikuistenkin. Ravintolakäynti jättää muistijäljen pienempäänkin ruokailijaan. Kun lapsi on tyytyväinen, suurella todennäköisyydellä moninkertaistaa se myös aikuisten asiakkaiden tyytyväisyyden. Ja kun lapselle jää positiivinen kokemus niin minne luulisimme hänen haluavan seuraavan kerran menevän ruokailemaan. Tarjoilijan täytyy siis antaa huomiota lapsiasiakkaille heille sopivalla tyylillä, tämä vaatii välillä kärsivällisyyttä mutta vaikutus sillä voi olla merkittävä.

Lapsiperheiden kohdalla täytyy olla myös ajan hermoilla, sillä heille voi tulla välillä äkillinenkin lähtö ravintolasta. Tällainen tilanne sattuu usein juuri silloin kuin lapsi on tyytymätön tai väsynyt. Tarjoilijan tulee siis olla valppaana äkillisiin laskutustilanteisiin. Laskutustilanteissa ravintolan konseptin mukaisesti asiakkaille tarjoillaan tummat suklaat. Lapsiasiakkaiden kohdalla, suklaiden tilalle olisi huolehdittava esimerkiksi tikkarit. Pienet asiat voivat olla toiselle suurta.

#### Laskutus

Laskutus- osion vastanneet olivat melko yhtenäistä mieltä. Osio oli keskiarvoltaan 3,45 (1-5). Tämän osion pisteytykset jakautuivat seuraavasti:

70 vastaajaa: 3 pistettä

58 vastaajaa: 4 pistettä

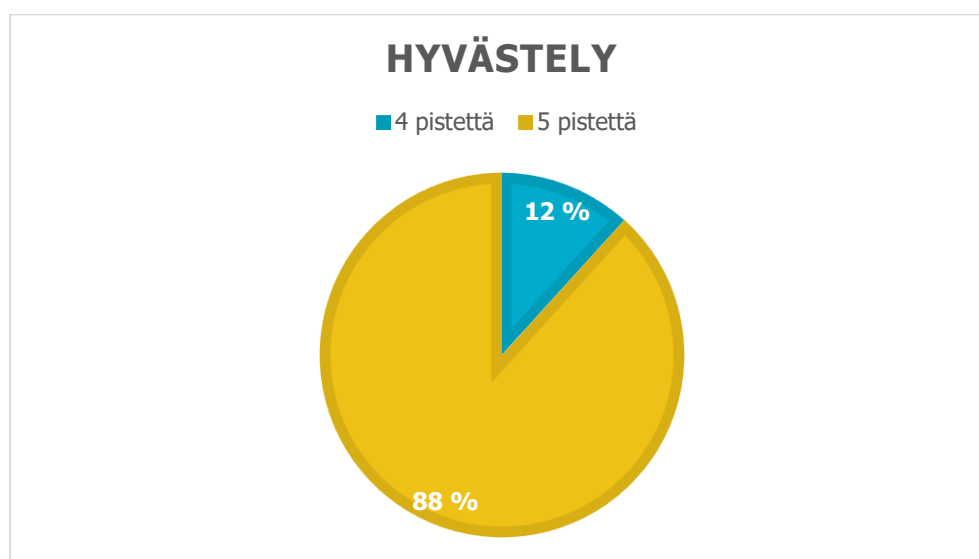
Asiakas tulisi laskuttaa mahdollisimman pian hänen pyytäessään. Jos asiakas pyytäisi laskua juuri sinä hetkenä kuin henkilökunnalla olisi kiireinen tilanne, niin asiakkaalle tulisi ilmoittaa siitä, että hän joutuu odottamaan hetken. Ennen laskun viemistä asiakkaalle, lasku tulisi tarkistaa, että kaikki tuotteet olisivat bongattu oikein laskulle. Tilanteessa, jossa lasku tulisi jakaa seurueen eri henkilöille, tulisi laskun jako tarkistaa asiakkaalta tarkasti.

Hyvästely

Monivalintakysymys- osion viimeinen osa käsitteli asiakkaan hyvästelyä ja poistumista ravintolasta. Tulokset olivat erinomaiset. Osion keskiarvo oli 4,88 (1-5). Tämän osion pisteytykset jakautuivat seuraavasti:

15 vastausta: 4 pistettä

113 vastausta: 5 pistettä



KUVIO 15. Asiakkaan hyvästely -osion pisteytysjakauma ( $n=128$ )

Tulosten mukaan ravintolan henkilökunta jättää asiakkaisiin lämpimän, hyvän olon heidän poistuttuaan.

Asiakkaan odotuksia käsittelevän osion vastaukset jakautuivat seuraavasti:

5 vastausta: Ei

103 vastausta: Kyllä

20 vastausta: Ylitti



KUVIO 16. Tulos, kuinka palvelu kohtasi asiakkaan odotuksia ( $n=128$ )

Tuloksista käy selvästi ilmi, että ravintolan palvelu kohtaa asiakkaiden odotukset. Lähtökohtaisesti kuitenkin ravintolan tulisi tavoitella tilannetta, jossa asiakkaista suurimman osan odotukset saataisiin ylitettyä. Asiakkaalle on tärkeää, että hän luottaa palveluntarjoajaan ja luvatut lupaukset pidetään. Odotusten täyttävässä asiakaskokemuksessa on erityisesti kyse asiakkaan odotusarvon täyttymisestä, rationaalisesti hyödystä eli käyttöarvosta. Tämä pitää sisällään tunteiden herättämistä, innostamista, mukavan tunteen synnyttämistä sekä asioiden helpoksi asioinnin helpoksi ja sujuvaksi tekemistä.

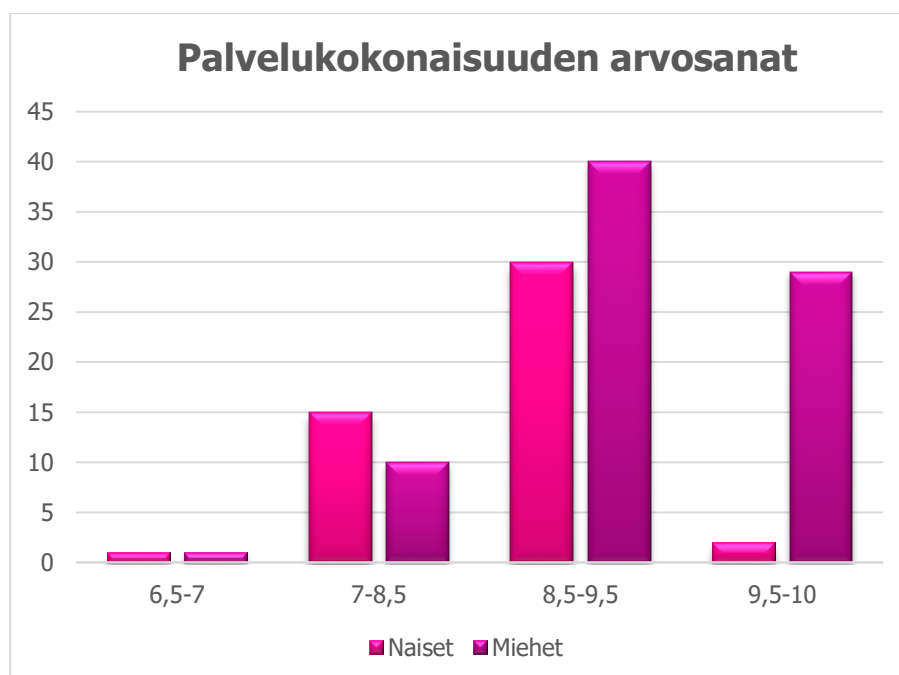
### 8.3 Arvosanat ja avoimet kommentit

Vastanneet saivat antaa arvosanan 1-10 väliltä kokemallensa palvelukokonaisuudelle (taulukko 1). Tämän osion arvosanan pisteytykset jakautuivat sukupuolittain seuraavasti:

TAULUKKO 1. Vastanneiden antamat arvosanat sukupuolten mukaan ( $n=128$ )

	Naiset	Miehet
6,5-7	1	1
7-8,5	15	10
8,5-9,5	30	40
9,5-10	2	29

Miesasiakkaiden antamien arvosanojen keskiarvo oli 9,6 ja naisasiakkaiden 8,4. Tuloksen perusteella miesasiakkaat ovat hieman tyytyväisempiä kokemaansa palvelukokonaisuuteen kuin naiset.



KUVIO 17. Palvelukokonaisuuden arvosanat vastanneiden sukupuolen mukaan jaoteltuina ( $n=128$ )

Tuloksesta kävi selvästi ilmi, että ravintolan miesasiakkaat ovat antaneet parempia arvosanoja. Tähän voi vaikuttaa moni asia. Ravintolan tulisi siis pohtia palvelun kehittämistä naisasiakkaiden toiveita kuunnellen ja ajatellen.

Asiakkaiden avoimia kommentteja kokemastaan palvelukokonaisuudesta:

TAULUKKO 2. Vastanneiden avoimia kommentteja palvelukokonaisuudesta

Mies 63- vuotta	Taattua vakiolaatua!
Tyttö 12- vuotta	Reipas ja iloinen henkilökunta. Ruokalistassa ei lukenut kaikkea sitä, mitä annoksessa oli.
Mies 53 -vuotta	Ihanaa palvelua. Ruoka voisi tulla nopeammin.
Nainen 43- vuotta	Vegaanille ruokia joissa olisi hiilareita. Vegaaneille myös jälkiruokaa.
Mies 72 -vuotta	Kasvisruokia enemmän.
Nainen 49- vuotta	Ruoka ihan hyvää, palvelu sopivan nopeaa ja ystävällistä meinoa.
Mies 34- vuotta	Miellyttävä tunnelma

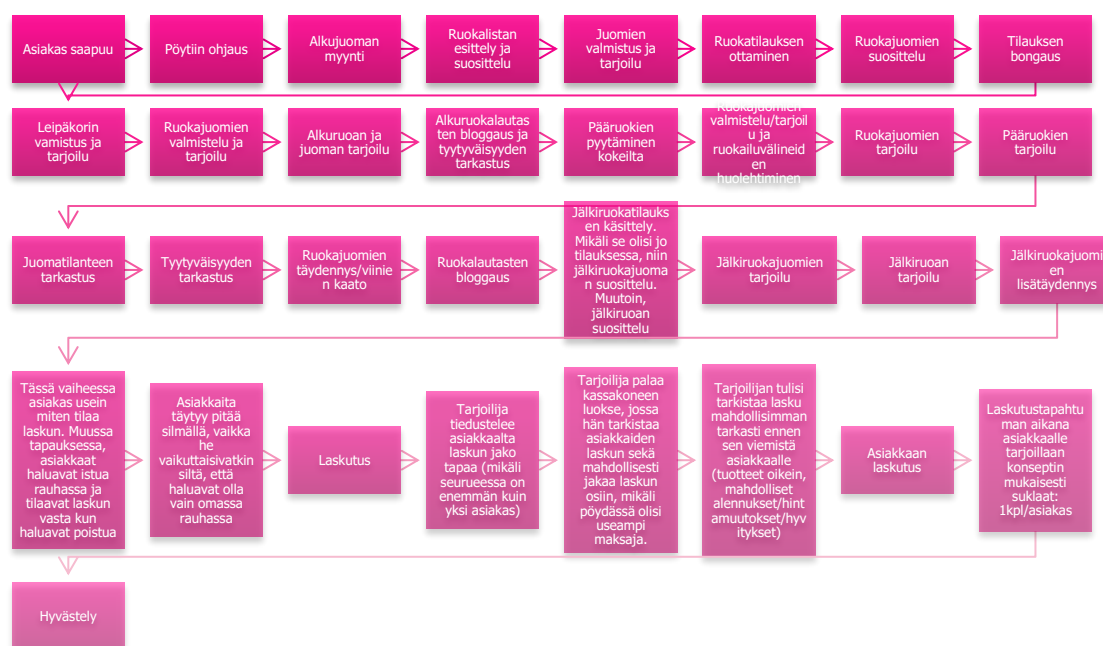
Nainen 22- vuotta	Kasvisruokia enemmän. Kukaan ei ollut ohjaamassa pöytiin. Voisiko alakertaan laittaa vaikka ohjekyltin? Seisottiin 10 min ilman palvelua.
Nainen 33- vuotta	Kuulin tarjoilijoiden omat keskustelut pöytääni, ei ollut kiva.
Mies 40- vuotta	Ruoat saapuivat eri aikaa seurueellemme. Muuten, palvelu hyvää.
Nainen 56- vuotta	Ruoka hyvää. Emme saaneet juuri kontaktia tarjoilijaan. Vaikka tarjoilijoita olikin paljon.
Mies 45- vuotta	Varma paikka jos haluaa kaupungin parasta palvelua ja laadukasta ruokaa.
Tyttö 15- vuotta	Tarjoilijat olivat iloisia ja hauskoja.
Nainen 35- vuotta	Ihanaa asiakaspalvelua. Extrapisteet murteesta.
Mies 47- vuotta	Kaupungin parasta palvelua ja kauneimmat tarjoilijat.
Nainen 34 -vuotta	Täällä on todella asiantunteva, rento ja persoonallinen palvelu.
Mies 31- vuotta	Saavuttuamme odotimme pitkän ajan ovella ennen kuin saimme palvelua.
Nainen 46- vuotta	Toivoisin enemmän kasvisruokavaihtoehtoja. Kiitos kuitenkin henkilökunnan joustavuudesta, kun järjestitte minulle sopivan annoksen.
Nainen 39- vuotta	Lasten leikkipaikan sijainti on erittäin huono. Ruoka on hyvää. Annokset jopa liiankin isoja.
Mies 67- vuotta	Tämä on kuin kotiinsa tulisi.
Nainen 51- vuotta	Ravintolaan saapuessamme emme tiedäneet mihin mennä ja mitä tehdä.
Poika 13- vuotta	Palvelu oli hyvää. Musiikki oli liian kovalla.

TAULUKKO 2. Vastanneiden avoimia kommentteja palvelukokonaisuudesta

## 8.4 Frans & Sophien palvelupolkumalli

Olen luonut ravintola Frans & Sophien palvelupolun vaihe vaiheelta (kuvio 18.) kuvaamaan sitä, kuinka palvelupolun kuuluisi lähtökohtaisesti kulkea.

Palvelupolku pitää sisällään paljon poikkeavia toimintatapoja erilaisten asiakaspalvelutilanteiden vuoksi, joita ei voi etukäteen tietää. Laatu-poikkeamien syntyessä, tärkeintä olisi se, kuinka niissä toimitaan.



KUVIO 18. Ravintola Frans & Sophien palvelupolku

### Asiakkaan saapuminen ravintolaan

Ennen asiakkaan saapumista, hänet voidaan huomioida muun muassa hyvällä ulkomainonnalla sekä siistillä edustalla. Ravintolan ulkoasu sekä ulkopuolella että sisäpuolella vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelukokonaisuuden laatuun.

### Asiakkaan vastaanotto

Asiakkaan ensimmäinen kontaktipiste palvelupolulla se, kuinka hänet otetaan vastaan. On tärkeää, että asiakas tuntee olonsa tervetulleeksi. Henkilökunnan tulee tervehtiä asiakasta iloisesti sekä pyrittävä tervehtimään asiakasta ennen häntä. Mikäli ravintolassa olisi sellainen tilanne, että henkilökunnasta kukaan ei ehtisi ottaa asiakasta vastaan, on hänet silti huomioitava, ilmeillä, sanoin, eleillä ja pyydettyä odottamaan. Tällöin asiakkaalle tulee tunne, että hänet on huomioitu.

## Asiakkaan ohjaus pöytään

Kun asiakas ohjataan pöytään, hänet saatetaan pöytään asti ja hänelle kerrotaan mihin päällyysvaatteet voi halutessaan laittaa. Mikäli asiakkaalle ei ole varattu pöytää, on henkilökunnan tarkastettava varaustilanne ja ohjattava asiakas pöytään, mihin hän olisi mahdollisimman tyytyväinen.

## Palvelun tyyli

Palvelumme on ystävällistä, ammattitaitoista, aitoa, persoonallista, välitöntä, joustavaa sekä yksilöllistä. Sali- sekä keittiöpuolen henkilökunta kommunikoi keskenään asiallisesti sekä selkeästi. Palvelumme on aina asiakaslähtöistä ja asiakkaan toiveet pyritään aina toteuttamaan. Emme myy ”ei oota” ja palvelun sekä ruoan laadusta ei koskaan tingitä, vaikka ravintolassa olisi kiire. Palvelun ja ruoan tulisi olla aina yhtä laadukasta, olisipa ravintolassa hiljaista tai ei.

## Henkilökunnan ammattitaito ja tuotetietous

Jokaisella henkilökunnan jäsenellä tulisi olla oikeus perusteelliseen perehdytykseen. Jokaisella työntekijällä on velvollisuus perehdyttää uusia työntekijöitä vaikka henkilökunnassa olisikin perehdytyksestä vastaava. Yrityksen tulisi pyrkiä järjestämään koulutusta henkilökunnalle säännöllisin väliajoin. Tällaisia ovat esimerkiksi viini- ja ruokalista koulutukset. Tämän lisäksi halukkaille henkilökunnan jäsenille tulisi antaa mahdollisuus kehittyä halujensa mukaisesti, jolloin heille tulisi järjestää mahdollisesti valmentavia koulutuksia yms.

## Palvelun aloitus

Asiakasta tervehditään aina palvelun alkaessa. Ruoan ja juoman suosittelu on aina palvelunaloituksen tunnusmerkki. Mikäli ravintolassa olisi ruuhkaa ja ruokajonoa, tulisi siitä ilmoittaa asiakkaalle ennen palvelun aloitusta. Keittiöpuolen henkilökunta informoi salipuolen henkilökuntaa säännöllisesti ruokajonosta. Heidän ilmoittamaan ruokajonoon kannattaa lisätä vähintään 10 min. Mikäli jokin tuote olisi loppumassa tai se olisi loppu, siitä täytyy ilmoittaa asiakkaalle ennen kuin aloitetaan tarkempi ruokalistaan perehtyminen.

## Palvelun sujuvuus

Asiakas täytyy aina huomioida koko palveluprosessin ajan. Vaikka ruokajonosta olisi ilmoitettu asiakkaan saapuessa, voi odottelu ajaa asiakkaan ikävystyneeksi, häntä tulisi seurata ja huomioitava niin että hän pysyisi koko ravintolassa olonsa aikana tyytyväisenä. Asiakkaan riittävällä huomioimisella koko palveluprosessin ajan vältetään reklamaatiot sekä negatiiviset asiakaspalautteet. Asiakkaan tyytyväisyyden tarkastaminen takaa hyvän ruoan laadun. Henkilökunnan hyvä yhteistyö, positiivinen ilmapiiri sekä selkeä informointi keskenään edistävät myyntiä, sujuvaa palvelua sekä asiakkaan huomioimista koko palveluprosessin ajan.



## Aktiivinen suosittelu ja myynti

Asiakkaalle pyritään myymään koko palveluprosessin ajan aktiivisesti tuotteita. Asiakkaalle täytyy aina suositella ruokia sekä juomia, asiakasta huomioiden. Lisämyyntiä tehdessä täytyy muistaa kohdellaisuus sekä hienovaraisuus. Asiakkaalle ei saa tulla tuputettu olo.

## Suosittelu

Suosittelua ei koskaan ohiteta ja tuotteet täytyy suositella niiden omilla nimillä. Esimerkiksi, asiakkaan halutessaan juomaksi pelkkää vettä, täytyy tarjoilijan tarjota sen sijaan esimerkiksi Bonaquan vichyä. Suosittelun järjestys on: alkujuoma, alkuruoka, pääruoka, jälkiruoka ja menu kokonaisuus. Asiakkaan tehdessään valintansa tarjoilijan täytyy suositella joka ruokalajille sopivaa juomaa. Tarjoilijan tulisi pyrkiä auttamaan asiakasta valinnoissaan. Tämä tuo lisäarvoa asiakkaalle.

## Asiakkaan erikoistoiveet

Asiakkaan erikoistoiveet tulisi aina huomioida. Tällaisia esimerkkejä ovat: ruoka-aineallergiat, annoksien lisukkeiden vaihdokset, ruokavaliot, annoksien nostonjärjestys ja raaka-aineen valinta mahdollisuudet (esimerkiksi: raaka-aineita toiselta osastolta).

## Ruoan ja juoman tarjoilu

Ruoan laadun tarkkailu on jokaisen vastuulla. Asiakkaalle tarjoiltavat ruoat tulisivat aina täyttää laatuksiteerit (lämpötila, ulkonäkö ja asettelu). Seurueelle tarjoillaan ruoat aina samanaikaisesti. Tarjoilijan tulee huolehtia, että jokainen ruoka-annos valmistuu samanaikaisesti, ennen kuin hän lähtee viemään annoksia asiakkaille. Tässä on äärimmäisen tärkeää informointi henkilökunnan kesken. Pääruoat pyydetään silloin, kuin asiakkaiden alkuruoka-astiat ovat kerätty, ruokailuvälineet ovat huolehdittu asiakkaiden pöytään sekä juomat tarjoiltu. Ennen ruokien tarjoilua, olisi tarkistettava mahdolliset erikoistoiveet, jotka tilauksen ottajat olisi kirjattava ruokatilaukseen. Jos kyseessä olisi isompi seurue, kenelle ruoat tarjoillaan, olisi sille tarjoilijalle informoitava asiasta ennen ruokien tarjoilua. Seurueen päätarjoilija antaa aina suostumuksensa ruoan tarjoilusta. Kun kyseessä on isompi seurue, tulisi ruoat tarjoilla pöytäkartan mukaisesti, suoraan oikeille asiakkaille.

Ruokien tarjoilujärjestys on: päivänsankari, naiset, iäkkäämmät asiakkaat. Kun ruoat on tarjoiltu asiakkaille, tulisi asiakkaiden juoma tilanne vielä tarkistaa.

Juomat tulisi aina tarjoilla ensin. Jos asiakkaat ovat tilanneet viinipullon, tulisi viini maistattaa aina ensin viinin tilaajalla. Hyväksyttyään viinin, tarjoillaan viiniä ensin naisille ja muulle seurueelle, jonka jälkeen vasta viinin hyväksyjälle. Viiniä tulisi käydä tarvittaessa kaatamassa lisää. Tämä on myös lisämyynnin mahdollisuus.

## Reklamointi ja asiakashyvitykset

Asiakkaan reklamoidessa asiasta ilmoitetaan aina vuorovastaavalle. Reklamointitilanteessa asiakasta kuunnellaan aina, pahoitellaan tilannetta, pyydetään anteeksi sekä kiitetään palautteesta, riippumatta kuka tai mikä virheen olisi aiheuttanut. Asiakkaan kanssa ei koskaan kiistellä ja virheet myönnetään. Asia pyritään selvittämään paikan päällä ja reklamaatioista otetaan aina vastuu, että ne hoidetaan loppuun asti. Reklamaatiotilanteissa pyritään olemaan rauhallisia sekä hienovaraisia, lopuksi asiakasta kiitetään hänen antamastaan palautteesta. Kaikista tärkeintä näissä tilanteissa on se, että asiakas poistuisi aina tyytyväisenä. Vuorovastaavalla tulisi olla tilannetaju löytää kaikista parhain ratkaisu hyvitystilanteissa. Näissä tilanteissa asiakasta täytyy osata lukea. Joskus, edes rahalliset hyvitykset eivät riitä. Asiakasta täytyy aina lähestyä oikealla tavalla. Sillä on paljon vaikutusta, miten tilanteeseen reagoidaan, puhutaan, elehditään ja käyttäydytään. Hyvitykset täytyvät punnita aina tilanteen vakavuuden sekä asiakkaan mukaan. Näissä tilanteissa ei mietitä euroja, vaan sitä, kuinka tilanne ratkaistaan niin että asiakas poistuu mahdollisimman tyytyväisenä. Hyvitykset tulisi antaa aina hieman yläkanttiin.

Asiakaspalvelutilanteet voidaan rakentaa oikean asenteen ja avoimen mielen varaan. Haasteiden vastaanottaminen ja ennakkoluuloton asenne kertovat avoimesta mielestä. Asiakaspalvelijan säikähtäessä hankalampaa asiakaspalvelutilannetta, reagoi hänen kehonsa kuin kyseessä olisi oikea vaaratilanne. Silloin aistikenttä rajoittuu ja aivojen energia karkaa muualle kehoon. Mielenhallinta ja esimerkiksi hengityksen rauhoittaminen auttavat vaativien asiakaspalvelutilanteiden hoitamisessa.

Asiakkaaseen tulee luoda luontevasti kontakti ja asiat tulisi pystyä hoitamaan ilman suurempia ponnisteluja. Ongelmien ratkaisu lähtee asiakkaan kuuntelemisesta. Aktiivinen asiakkaan kuunteleminen ja täydellinen läsnäolo ovat välttämättömiä ja ratkaisevia tekijöitä onnistuneen asiakaspalvelutilanteen luomisessa. Aktiivisen kuuntelemisen aikana asiakaspalvelija pystyy selvittämään asiakkaan ongelman ja tunnetilan, jolloin asiakkaan oikeanlainen huomioiminen on helpompaa. Näin, asiakaspalvelija pystyy osoittamaan, että hän on luottamuksen arvoinen.

Kun asiakkaan luottamus on saavutettu, voi asiakaspalvelija ottaa silloin johdon ja aloittaa tilanteen selvittämisen esimerkiksi tarkentavilla kysymyksillä. Niiden tarkoituksena olisi hakea suuntaa ja ratkaisuvaihtoehtoja. Kun kysymysvaihe on hoidettu hyvin, päästään silloin usein sopivaan ratkaisuun. Asiakkaan hyväksyessä ratkaisuehdotuksen, tulee asiakaspalvelijan silloin kertoa, mitä seuraavaksi tulisi tapahtumaan. Hänen tulee esimerkiksi kertoa, että kuka on yhteys- ja vastuuhenkilö ja mikä on asian hoitamisen aikataulu. Asiakaspalvelijan vastuulla on huolehtia, että sovitut asiat hoidetaan sovitun aikatauluun mennessä kuntoon. Asiakaspalvelutilanteen lopuksi asiakkaan tyytyväisyys tulee vielä tarkastaa.

## Laskutus

Lasku pyritään viemään mahdollisimman nopeasti asiakkaalle, kun hän pyytää sitä ja se kohdistetaan tälle henkilölle, joka sitä pyysi. Mikäli kyseessä on useamman henkilön seurue, kysytään, kenelle lasku kohdennetaan. Laskun yhteydessä asiakkaalle viedään aina talon suklaata.

## Hyvästely

Asiakkaan poistuessa, asiakas hyvästellään aina. Asiakkaalle tulisi tulla sellainen olo, että hän on tervetullut uudestaan.

### 8.5 Päätelmät ja jatkotoimenpiteet

Palvelun laatu ei ole pysyvä tila, vaan se muuttuu koko ajan. Sillä, kuinka yritys kehittyy sekä kehittää toimintaansa asiakkaan muuttuvia tarpeita kuunnellen, on suurin merkitys palvelun laadun tiilaan. Yrityksen tulisi seurata saamaansa asiakaspalautetta sekä asiakastytyväisyyssmittauksien tuloksia säännöllisesti. Sen lisäksi asiakkaita tulisi aktivoida antamaan yhä enemmän palautetta. Vain näillä keinoilla yritys pystyy reagoimaan kehittämällä palveluitaan oikeaan suuntaan.

Yrityksen tulisi pyrkiä saavuttamaan asiakkaiden odottama palvelun taso tai ihannetapauksessa, se tulisi ylittää. Tämän vuoksi asiakkaiden tarpeiden seuraaminen on ensiarvoisen tärkeää. Asiakkaan ei tulisi joutua pyytämään itse palvelua, vaan yrityksen tulisi reagoida tarpeisiin ensin. Jotta yritys toimisi kilpailijoiden edellä, olisivat kuluttajien seuraavat trendit tunnistettava, jotta yritys pystyisi tarjoamaan trendien mukaista, asiakkaiden odotusten ylittävää palvelua ensimmäisen joukossa.

Aikaisemmissa osioissa, jokaisen kyselylomakkeen osion yhteydessä olen koonnut oman ammatillisuuden sekä työni teoriapohjan valossa, omia pohdintojani sekä kehittämisideoita.

Ravintola Frans & Sophien asiakastytyväisyyssitutkimukset sekä sähköisesti tulevat asiakaspalautteet eivät kerro koko totuutta. Tämä johtuu siitä, että kyseisen ravintolan asiakkaat kuuluvat siihen segmenttiin, jotka eivät anna palautetta sähköisesti. Ravintolan asiakkaat antavat suurimman osan palautteesta suullisesti, paikan päällä. Jotta heidän antamaan palautteeseen voisi reagoida, olisi henkilökunnan tärkeää kertoa saamastaan palautteesta muulle henkilökunnalle, sekä varsinkin esimiehelle. Mielestäni ravintolassa voisi olla yhteinen muistiinpano tapa, johon suulliset asiakaspalautteet kirjattaisiin ylös.

Mielestäni ravintolan henkilökunnan tulisi paneutua syvällisempään asiakastuntemukseen ja sitä myötä tarjota yhä laadukkaampaa sekä asiakkaiden odotusten ylittävää palvelua. Ravintolan henkilökunnan tulisi jakaa saamia tietoa sekä pohdintoja yhdessä sekä etsiä oikeita toimintatapoja joilla pystyttäisiin kehittämään palvelua entistäkin laadukkaammaksi. Henkilökunnan täytyisi kehittää palveluitaan yhdessä, niin että jokainen pääsisi mukaan kehittämiseen. Näin ollen, kehitystyöstä saataisiin moniulotteisempaa sekä se helpottaisi uudistuksien sisäistämistä.

Ravintolan tulisi kiinnittää huomiota erityisesti siihen, kuinka työntekijöitä informoidaan. Palvelukokouksisuuden toimintatapojen keittämisestä ja niistä koituvista muutoksista, tulisi informoida mahdollisimman yhtä aikaisesti jokaiselle työntekijälle. Lisäksi palvelun laatua tulisi johtaa aktiivisemmin.

Yksi tärkeä tunnistettava ongelma on perehdyttäminen. Tähän vaikuttaa suurimmassa osassa aika.

Ajan riittämättömyys, on ikuinen ongelma. Se aiheuttaa perehdyttämisen sivuuttamista. Ravintolan tulisi pystyä tarjoamaan asetetun laadun mukaista palvelua myös ruuhka-aikoina. Laadun takamiseksi esimerkiksi asianmukaisesta perehdyttämisestä on erittäin riskialtista alkaa karsimaan. Laadukkaan palvelun kannalta, on hyvin merkittävää panostaa perusteelliseen perehdyttämiseen. Vajavaisella perehdyttämisellä on suuret negatiiviset vaikutuksen työntekijään, työnantajaan sekä asiakkaaseen. Mielestäni, aikaresurssien ei tulisi olla syynä tähän. Jos aika on puutteellisen perehdyttämisen syynä, silloin asioiden organisointiin tulisi kiinnittää huomiota. Laadukkaalla perehdyttämisellä vältetään suurimmilta laatuongelmilta.

Palvelun tulisi olla yhä enemmän elämyksellisempää, yksilöllisempää sekä sujuvampaa. Palveluun pitäisi tuoda yhä enemmän persoonaa, heittäytymistä sekä tarinallistamista.

Tutkimuksen tulokset sekä kehittämisideat esitetään osastomme seuraavassa palaverissa. Sen lisäksi luotu palvelumanuaali liitetään ravintolan perehdytyskansioon. Jatkossa asiakaspalautteiden seurantaan kiinnitetään entistä enemmän huomiota.

## 8.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Kvantitatiiviselle tutkimukselle kuuluvat perusvaatimukset ovat reliabiliteetti ja validiteetti, jotka tarkoittavat tutkimuksen objektivista todellisuutta ja totuutta. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 185.) Tutkimuksessa mitataan sitä, mitä tutkija haluaa selvittää. Jos tutkimuksella ei ole tarkkoja tavoitteita, on silloin todennäköistä, että tutkija tutkii vääriä asioita. (Heikkilä 2004, 30.) Jokaisen tutkimuksen tavoitteena on saada tulokset ja todellisuus vastaamaan toisiaan mahdollisimman tarkasti. Virheiden syntymistä pyritään aina välttämään mutta silti eri tutkimuksien pätevyys sekä luotettavuus vaihtelevat paljon. Tutkimuksien arviointitapoja ovat muun muassa erilaiset mittaus- ja tutkimustavat. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Tutkimuksen validius saadaan hyvällä suunnittelulla; kysymykset ovat muotoiltu hyvin, ne mittaavat oikeita sekä tutkimusongelmaa koskevia asioita. Tutkimusmenetelmä on perusjoukolle sopiva. (Heikkilä 2014.)

Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset ovat tarkkoja ja todellisuuden mukaisia sekä toistettuina niistä saadaan samanlaisia tuloksia. Jos kaksi tutkijaa saavat samanlaisen tuloksen, voidaan tutkimusta silloin pitää reliabiliteettina. Otoskoon on oltava tarpeeksi suuri ja tiedonkeruu, tulosten käsittely, syöttö ja tulkinta ovat oltava huolellisesti tehtyjä. (Heikkilä 2014, 12.)

Reliabiliteettia heikentäviä asioita ovat; vastausten satunnaiset virheet, kysymysten väärinymmärrettävyys. Silloin kysymyksiin ei vastata rehellisesti ja näin ollen vastaukset ovat vääriä. Jos reliabiliteetti on heikko, on seurauksena myös heikko validiteetti. Tällöin tutkimuksessa ei mitata sitä mitä sillä oli tarkoitus mitata. Kuitenkaan päinvastaisesti heikko validiteetti ei välttämättä heikonna reliabiliteettia. (Taanila 2014.)

Tekemäni asiakastyytyväisyystutkimus oli mielestäni reliaabeli, sillä otos oli tarpeeksi suuri sekä edustava tutkittavaan asiaan nähden. Kyselylomake oli testattu etukäteen ja hylättyjä vastauksia ei juuri tullut. Tämä tarkoittaa sitä, että kyselyyn vastanneet olivat oikein asennoituja.

Mielestäni tekemässäni tutkimuksessa toteutui validiteetti, sillä kysymykset käsittelivät juuri niitä asioita, mitä haluttiin selvittää. Tutkimuksen pääasia oli mitata asiakkaan kokemaa palvelukokonaisuuden laatua. Kysymykset keskittyivät juuri tämän asian tutkimiseen. Tutkimuksen validiteettia vahvistava tekijä oli myös perusteellinen tietämys sekä perehtyminen teoriaan.

## 9 POHDINTA

Asiakaskokemusta mitatessa on tärkeintä keskittyä asioihin, jotka auttaisivat liiketoiminnallisten tarpeiden johtopäätösten tekemistä. Suurin osa suomessa tehtävissä asiakkaisiin liittyvistä tutkimuksista sekä mittauksista tehdään vain tavan ja tutkimisen vuoksi. Mielestäni tutkimuksia sekä mittauksia olisi kannattavampaa tehdä kehittämisen sekä johtamisen pohjaksi. Tällä voisi osoittaa, että suomien yrityksiä ei johdeta asiakkaiden lähtökohdista.

Palveluhenkilöstöltä toivottujen ominaisuuksien lista lähes loppumaton, mutta mielestäni henkilökohmainen viehätysvoima, aitous sekä innokkuus ovat ratkaisevimmissa osissa tehdä myyntiä sekä luoda asiakkaalle ainutlaatuinen palvelukokonaisuus. Positiivinen elämänasenne heijastuu kaikkeen tekemiseen ja asiakaspalveluun. Mielestäni asiakaspalvelutilanteet ovat helpompia ja miellyttävämpiä positiivisella asenteella, kuin asennoituneena raadollisella arkirealistisella tavalla. Kun asiakasta osaa johdatella ostopäätökseen positiivisesti, saa se aikaan tunteen asiakkaalle, että hän hallitsee ja johtaa täysin ostotapahtumaa, vaikka todellisuudessa asiakaspalvelija on ostotapahtuman päähallitsija johdatteluillaan.

Asiakkaat toivovat, että heitä palvellaan ihmisinä, ei asiakkaina.

Tutkimuksen tekeminen oli mielestäni tarpeellista. Vaikka yrityksellä on omat asiakaspalautejärjestelmät, eivät ne kuitenkaan anna koko totuutta. Suurin osa asiakkaista ei anna sähköistä palautetta ja näin ollen tutkimukseni tarkoituksena oli saada näiltä asiakasryhmiltä palautetta ja mielipiteitä, jotka eivät muuten palautetta antaisi. Tutkimus eteni hyvin ja otanta oli mielestäni juuri sopiva tutkittavaan aiheeseen nähden.

Opinnäytetyön tekeminen sujui mielestäni hyvin, vaikka teoriaosuutta täytyi muuttaa useaan otteeseen työtä tehdessäni. Vaikka työtä käsittelevä aihealue on minulle entuudestaan hyvin tuttu, niin silti koen, että työn tekeminen opetti minulle paljon. Opin, kuinka tutkimus tehdään prosessina sekä kuinka asiakastytyväisyystutkimus luodaan. Työn tekeminen kesti noin 3 kuukautta, joka on työn sisältöön nähden lyhyt aika. Työssäni käsiteltävä aihealue sitoo allensa paljon asioita, joten työn tiivistäminen oli vaikeaa.

Työni myötä, opin tarkastelemaan palvelukokonaisuutta vielä syvemmin asiakkaan näkökulmasta. Teoriaosuutta tehdessäni, käsitykseni siitä, mitä asiakkaat ajattelevat, näkevät ja kuulevat, hahmotui minulle selvemmin. Tämä auttaa minua tulevaisuudessa lukemaan asiakkaita entistä tarkemmin. Sen lisäksi, se kuinka paljon henkilökunnan tekemisellä, puhumisella, käyttäytymisellä ja eleillä on vaikutusta palvelukokonaisuuden laatuun.

Työn tekeminen antoi minulle hyvät valmiudet suunnitella ja kehittää ravintolan palvelukokonaisuutta. Lisäksi työ antoi paljon oppia ja helpotusta ravintolan perehdytysprosessiin. Aion viedä työn myötä syntyneet kehitysideat käytäntöön.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AARNIKOIVU, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- ALANEN, V., MÄLKÄ, T. & SELL, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Tietosanoma.
- ANDERSON, K. & KERR, C. 2001. Customer Relationship Management [e-kirja]. Blacklick OH USA: McGraw-Hill Education Group. [Viitattu 2018-01-23] Saatavissa: [http://library.imtdubai.ac.ae/content%5Ce\\_books%5CE0013.pdf&d=all&f00=all&f01=&f02=&hitsPerPage=500&p00=customer+relationship+management&p01=&p02=&page=1&id=5003094](http://library.imtdubai.ac.ae/content%5Ce_books%5CE0013.pdf&d=all&f00=all&f01=&f02=&hitsPerPage=500&p00=customer+relationship+management&p01=&p02=&page=1&id=5003094)
- ASIAKKAAN KOHTAAMINEN.pdf. 2006. Innofocus. PDF-dokumentti. [Viitattu 2018-02-06.] Saatavissa: [http://www.innofocus.fi/moduulit/Aspal/palat/pdf\\_t/asiakkaan\\_kohtaaminen.pdf](http://www.innofocus.fi/moduulit/Aspal/palat/pdf_t/asiakkaan_kohtaaminen.pdf). Päivitetty 9.3.2006. Luettu 17.1.2018
- BERGSTRÖM, S., LEPPÄNEN, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- CARÚ, A. & COVA, B. 2007. Consuming Experience. London: Routledge.
- FITZSIMMONS, J. & FITZSIMMONS, M. 2006. Service Management. 5. ed. The McGraw-Hill Companies. International edition.
- FRANS & LES FEMMES. 2018. Perehdytysmateriaali.
- FRANS & LES FEMMES.pdf. 2018. PDF-dokumentti. [Viitattu 2018-02-02.] Saatavissa: [file:///C:/Users/tuuli/Downloads/frans\\_kiteytys\\_2809\\_aukeamat%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/tuuli/Downloads/frans_kiteytys_2809_aukeamat%20(2).pdf). Päivitetty 1.4.2018. Luettu 10.2.2018
- GERDT B. & KORKIAKOSKI K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Talentum Pro. Helsinki
- GRÖNROOS, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- GRÖNROOS, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- GRÖNROOS, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- HAVUNEN, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Edita.
- HEIKKILÄ, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5.uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- HELIN, P. 2011. Minä – myyjä. Lahti: Tietosykli Oy.
- JOKINEN, T., HEINÄMAA L. & HEIKKONEN, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Oy edita Ab, Helsinki.
- KORPPINEN, S., KUMPULAINEN, E., LEHTO, M., MANNINEN, L., MUSTONEN, P., NISKANEN, N., PETTILÄ, L., SALMI, K. & VIITALA, M. 2002. Peti & safka. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- KURVINEN J. & SEPPÄ M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. Helsingin seudun Kauppa-kamari. Helsinki.
- KÄÄRIÄINEN, Jenni 2013-10-22. Asiakasarvo ja arvolupaus. Hyödyn ja uhrausten tasapainoilua. [verkkajulkaisu]. Faktoja, teoriaa ja oivalluksia myynnin ja palvelun osaajan erikoistumisopinnoissa käsiteltävistä aiheista. [Viitattu 2018-01-27]. Saatavissa: <https://kaarai-nen.wordpress.com/2013/10/22/asiakasarvo-ja-arvolupaus-hyodyn-ja-uhrausten-tasapainoilua/>
- LAHTINEN, J. & ISOVIITTA, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- LEHTINEN, Maija-Elina 2013-05-22. Onnistunut asiakaskokemus luodaan yhdessä [verkkoinen]. Vismaduetto. [Viitattu 2018-02-01.] Saatavissa: <https://www.vismaduetto.fi/onnistuneet-asiakaskokemukset-luodaan-yhdessa/>
- MARCKWORT, R. & MARCKWORT, A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat.

- MIETTINEN, Satu 2011-05-03. Palvelumuotoilu tuo käyttäjän näkökulman palvelun kehittämisen keskiöön [verkkoaineisto]. Satu Miettinen on service design thinking: Palvelumuotoilun menetelmiä, koulutusta ja muotoiluajattelua. [Viitattu 2012-01-11.] Saatavissa: <http://www.udi.fi/kolumnit/palvelumuotoilu-tuo-kayttajan-nakokulman-palvelujen-kehittamisen-keskioon>
- NIEMINEN, T. & TOMPERI, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY-pro.
- PESONEN, H-L., LEHTONEN, J. & TOSKALA, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- QUESTBACK OY. s.a. Taloustiedot. [verkkojulkaisu]. Asiakastieto. [Viitattu 2018-02-02.] Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/questback-oy/14853143/taloustiedot>
- RAFLAAMO. s.a. Frans & les Femmes. Frans & Sophie, Kuopio. Raflaamo. [Viitattu 2018-02-02] Saatavissa: <https://www.raflaamo.fi/fi/kuopio/frans-sophie-kuopio>
- REINBOTH, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- ROPE, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY.
- SAARINEN M. 2002. Tunneälyn ja itsetuntemuksen työkirja. Juva; WSOY.
- SELIN, E & SELIN, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Turku: SelinSelin®
- STORBACKA, K., BLOMQVIST, R., DAHL, J. & HAEGERS, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Juva: WS Bookwell.
- STRATEGYSER ag. The value propositional canvas. N.d. Strategyser. Ylläpitäjä ja tuottaja: Strategyser AG. [Viitattu 2018-01-22.] Saatavissa: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/vpc>
- TAANILA, A. 2013. Akin menetelmäblogi. Otantamenetelmä. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/09/otantamenetelma/>. Luettu: 1.3.2018.
- TAANILA, Aki 2014. Kyselytutkimuksen luotettavuus. Blogi. [Viitattu: 2018-01-17.] Saatavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kyselytutkimuksen-luotettavuus/>
- TAMMI 2002. Ravintola-alan perusteet, Tampere Kustannusosakeyhtiö Tammi
- TUULANIEMI, Juha 2011. Palvelumuotoilu [e-kirja]. [Viitattu 2018-01-23.] Saatavissa: <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.savonia.fi/book/978-952-14-1688-0>
- VALLI, R. & AALTOLA, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4, uudistettu ja täydennetty painos.
- VILKKA, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi.
- YLIKOSKI, T. 1999. 2. p. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- YLIKOSKI, T., JÄRVINEN, R. ja ROSTI, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. 2. Painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.
- ZEITHAML, V. & BITNER, M. 1996. Services Marketing. Singapore: The McGraw-Hill Companies, INC.
- ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. & BERRY, L. 1990. Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press.



## LIITE 1: KYSELYLOMAKE

Hei!

Olen Savonia-ammattikorkeakoulun kolmannen vuoden restonomiopiskelija ja teen opinnäytetyötäni ravintola Frans & Sophien asiakastytyvyydestä. Tämän kyselyn tarkoituksena olisi kehittää palvelukokonaisuuttamme mahdollisimman asiakaslähtöiseksi.

Kyselyyn on nopea ja helppo vastata.

Lämmin kiitos vastauksistanne! ☺

Ikä:

Sukupuoli:

Ympyröi jokaisen alapuolella luetellun kohteen oikealta puolelta numero, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi kohteen laadusta.	Asteikko				
	Heikko	Hyvä			Erinomainen
1. Pöytävarauksen tekeminen	1	2	3	4	5
2. Ravintolaan saapuminen, henkilökunnan vastaanotto ja pöytään ohjaus	1	2	3	4	5
3. Ruokalistan esittely ja suosittelu	1	2	3	4	5
4. Juomien esittely ja suosittelu	1	2	3	4	5
5. Ruokien ja juomien tarjoilu	1	2	3	4	5
6. Tyytyväisyyden tarkistus	1	2	3	4	5
7. Henkilökunnan aktiivisuus ja kontaktin saaminen	1	2	3	4	5
8. Henkilökunnan huomioiminen	1	2	3	4	5
9. Lasten huomiointi (mikäli seurueessa lapsiasiakkaita)	1	2	3	4	5
10. Laskutus	1	2	3	4	5
11. Hyvästely	1	2	3	4	5

Vastasiko käyntinne odotuksianne?	Alitti	Kyllä	Ylitti
Osaisitteko kertoa, että miksi?			

Kokemanne palvelukokonaisuuden arvosana (1-10)

Vapaa sana (esim. kehittämisideoita, vahvuuksia, heikkouksia)